



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y
ORGANIZACIONAL**

**Identificación del grado de compromiso organizacional y desgaste profesional
de los asesores comerciales de las ciudades de Bogotá, Cundinamarca y Pereira,
Risaralda de la compañía Tour Vacation Azul SAS (On Vacation)**

**TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y
ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA:
LAURA LUCÍA LÓPEZ PACHECO**

**TUTOR PRINCIPAL:
DR. JUAN CARLOS CASTAÑO BENJUMEA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

COLOMBIA, JUNIO DE 2018

DEDICATORIA

A Sonia Pacheco Martinez, mi madre quien con su formación, su comprensión, compañía y apoyo en el transcurso de mi vida y carrera ha sido mi pilar, mi mayor motivación y mi ejemplo a seguir.

A Andrés Alzate; más que mi compañero de vida y de viaje, mi mejor amigo, mi soporte; con su apoyo incondicional en cada decisión que tomo y su mirada paciente me da tranquilidad para seguir caminando este largo camino que se llama vida.

A mi padre Jairo Alfonso López, quién; con su diario apoyo hizo posible que esta etapa de postgrado la viviera de una manera increíble y culminara la misma para nuevas metas a futuro.

A mi hermano Jairo Antonio López; por ser esa persona que siempre veré con ojos de admiración, porque con cada artículo que escribe, cada congreso que dicta me demuestra que la vida está llena de logros por cumplir.

A mi hermanito David, siempre será esa personita que me mueve a luchar día a día para un mejor futuro, un mejor mañana.

A mis abuelitos; por siempre tenerme en su fe y día a día estar
pendiente de mis pasos en la vida y en mi carrera
profesional.

A mis amigo y amigas (Ellos y ellas saben quiénes son) por
estar en este proceso a mi lado; algunos desde la distancia,
otros de la mano; entre risas, chistes y brindis hicieron que
finalizar esta etapa se volviera un reto.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a mi profesor y director de tesis Juan Carlos Castaño Benjumea; quién después de formarme en el pregrado, hizo de este postgrado un logro más a mi carrera profesional, con sus conocimientos, experiencia, paciencia y su constante fe en mí.

Al programa de Maestría de Administración del Desarrollo Humano y Organizacional; por su constante apoyo en la información requerida, por tener profesores tan excelentes y que con su formación hacen que día a día seamos más estudiantes con una meta en común que es saciar la sed de conocimiento y salir adelante como profesionales.

A la ingeniera Martha Cecilia Usme; quién estuvo motivándome día a día para culminar esta etapa y dio todo su amor, apoyo y conocimiento como egresada del programa.

RESUMEN

Este trabajo plantea una investigación cuyo objetivo es identificar el grado de compromiso organizacional y desgaste profesional de los comerciales de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS, a partir de los modelos teóricos de Meyer y Allen de compromiso organizacional, Maslach de desgaste profesional y Bass y Avolio de liderazgo. Se aplicó el instrumento a 60 colaboradores de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS; se analizó la confiabilidad a través del Cronbach y la media obteniendo puntuaciones positivas >0.7 en cada una de las dimensiones de los tres constructos. Se encontró un alto grado de desgaste profesional en los comerciales encuestados y una influencia significativa en los factores de liderazgo transformacional en el desgaste profesional y el compromiso organizacional

Palabras claves: Compromiso organizacional, desgaste profesional y liderazgo

SUMMARY

This study proposes a research which objective is to identify the degree of organizational commitment and professional burnout of the commercials of the company Tour Vacation Hotels Azul SAS, based on the theoretical models of Meyer and Allen of organizational commitment, Maslach of professional burnout and Bass and Avolio of leadership. The instrument was applied to 60 employees of the company Tour Vacation Hotels Azul SAS, and reliability was analyzed through the Cronbach and the average obtaining positive scores > 0.7 in each of the dimensions of the three constructs. A high degree of professional burnout was found in the commercial respondents and a significant influence on transformational leadership factors in professional burnout and organizational commitment.

Keywords: Organizational commitment, professional burnout and leadership

CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
SUMMARY	vi
CONTENIDO	vii
INTRODUCCION	1
JUSTIFICACION	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1. Antecedentes del problema de investigación	4
1.2. Formulación del Problema	8
1.3. Objetivo General	9
1.4. Objetivos Específicos	9
1.5. Sistema de Hipótesis	10
2. MARCO TEÓRICO	12
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	23
3.1. Tipo de Investigación	23
3.2. Población y muestra	23
3.3. Instrumento de medida	24
3.4. Adaptación de instrumentos	24
3.5. Aplicación del instrumento	27
3.6. Proceso de la información	27
4. ANALISIS DEL INSTRUMENTO APLICADO	29
4.1. Análisis confirmatorio del constructo de Liderazgo	29
4.2. Análisis confirmatorio del constructo de Compromiso organizacional	51
4.3. Análisis confirmatorio del constructo de Desgaste profesional	56
5. ANALISIS DE RESULTADOS	61
5.1. Análisis Sociodemográficos	61
5.2. Análisis de constructos de Liderazgo, Compromiso Organizacional y Desgaste Profesional y de Hipótesis propuestas en el estudio	72
6. CONCLUSIONES	88
7. BIBLIOGRAFIA	94

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Validez y confiabilidad del instrumento.....	26
Tabla 2 Resumen Constructo Liderazgo	30
Tabla 3 Varianza explicada de la variable E1, influencia idealizada atributos	31
Tabla 4 Contribución de cada ítem a la variable E1, influencia idealizada atributo	31
Tabla 5 Análisis de fiabilidad de la variable E1, influencia idealizada atributos	32
Tabla 6 Varianza explicada de la variable E2, influencia idealizada conductas	32
Tabla 7 Contribución de cada ítem a la variable E2, influencia idealizada de conductas...	33
Tabla 8 Análisis de fiabilidad de la variable E2, influencia idealizada de conductas	33
Tabla 9 Varianza explicada de la variable E3, inspiración motivacional	34
Tabla 10 Contribución de cada ítem a la variable E3, inspiración motivacional.....	34
Tabla 11 Análisis de fiabilidad de la variable E3, inspiración motivacional	35
Tabla 12 Varianza explicada de la variable E4, estimulación intelectual	36
Tabla 13 Contribución de cada ítem a la variable E4, estimulación intelectual	36
Tabla 14 Análisis de fiabilidad de la variable E4, estimulación intelectual	37
Tabla 15 Varianza explicada de la variable E5, consideración individual	37
Tabla 16 Contribución de cada ítem a la variable E5, consideración individual.....	38
Tabla 17 Análisis de fiabilidad de la variable E5, consideración individual	38
Tabla 18 Varianza explicada de la variable E13, tolerancia psicológica	39
Tabla 19 Contribución de cada ítem a la variable E13, tolerancia psicológica	39
Tabla 20 Análisis de fiabilidad de la variable E13, tolerancia psicológica	40
Tabla 21 Varianza explicada de la variable E6, premio contingente	40
Tabla 22 Contribución de cada ítem a la variable E6, premio contingente	41
Tabla 23 Análisis de fiabilidad de la variable E6, premio contingente.....	41
Tabla 24 Varianza explicada de la variable E7, administración por excepción activo.....	42
Tabla 25 Contribución de cada ítem a la variable E7, administración por excepción activo	42
Tabla 26 Análisis de fiabilidad de la variable E7, administración por excepción activo....	43
Tabla 27 Varianza explicada de la variable E8, administración por excepción pasivo	43
Tabla 28 Contribución de cada ítem a la variable E8, administración por excepción pasivo	44
Tabla 29 Análisis de fiabilidad de la variable E8, administración por excepción pasivo...	44
Tabla 30 Varianza explicada de la variable E9, laissez faire.....	45
Tabla 31 Contribución de cada ítem a la variable E9, laissez faire	45
Tabla 32 Análisis de fiabilidad de la variable E9, laissez faire	46
Tabla 33 Varianza explicada de la variable E10, satisfacción.....	46
Tabla 34 Contribución de cada ítem a la variable E10, satisfacción	47
Tabla 35 Análisis de fiabilidad de la variable E10, satisfacción.....	47
Tabla 36 Varianza explicada de la variable E11, esfuerzo extra.....	48
Tabla 37 Contribución de cada ítem a la variable E11, esfuerzo extra	48
Tabla 38 Análisis de fiabilidad de la variable E11, esfuerzo extra	49
Tabla 39 Varianza explicada de la variable E12, efectividad.....	49
Tabla 40 Contribución de cada ítem a la variable E12, efectividad	50
Tabla 41 Análisis de fiabilidad de la variable E12, efectividad.....	50

Tabla 42 Resumen Constructo Compromiso Organizacional.....	51
Tabla 43 Validez y confiabilidad del constructo final compromiso organizacional	51
Tabla 44 Varianza explicada de la variable E14, compromiso afectivo	52
Tabla 45 Contribución de cada ítem a la variable E14, compromiso afectivo	52
Tabla 46 Análisis de fiabilidad de la variable E14, compromiso afectivo	53
Tabla 47 Varianza explicada de la variable E15, compromiso normativo	53
Tabla 48 Contribución de cada ítem a la variable E15, compromiso normativo.....	54
Tabla 49 Análisis de fiabilidad de la variable E15, compromiso normativo	54
Tabla 50 Varianza explicada de la variable E16, compromiso de continuidad.....	55
Tabla 51 Contribución de cada ítem a la variable E16, compromiso de continuidad	55
Tabla 52 Análisis de fiabilidad de la variable E16, compromiso de continuidad.....	55
Tabla 53 Resumen Constructo Desgaste Profesional	56
Tabla 54 Validez y confiabilidad del constructo final desgaste profesional.....	56
Tabla 55 Varianza explicada de la variable E17, cansancio emocional	57
Tabla 56 Contribución de cada ítem a la variable E17, cansancio emocional	58
Tabla 57 Varianza explicada de la variable E18, despersonalización	58
Tabla 58 Contribución de cada ítem a la variable E18, despersonalización	59
Tabla 59 Análisis de fiabilidad de la variable E18, despersonalización	59
Tabla 60 Varianza explicada de la variable E19, baja realización personal	59
Tabla 61 Contribución de cada ítem a la variable E19, baja realización personal	60
Tabla 62 Resultado de perfil de Liderazgo	73
Tabla 63 Resultado de perfil de Compromiso Organizacional	73
Tabla 64 Resultado de perfil de Desgaste Profesional	74
Tabla 65 Perfil jerarquizado de Liderazgo	74
Tabla 66 Perfil jerarquizado de Compromiso Organizacional	79
Tabla 67 Perfil jerarquizado de Desgaste Profesional.....	82
Tabla 68 Escala de medición Desgaste Profesional	83
Tabla 69 Frecuencias para medir nivel de Cansancio Emocional.....	83
Tabla 70 Frecuencias para medir nivel de Despersonalización	84
Tabla 71 Frecuencias para medir nivel de Baja realización personal (BRP)	85
Tabla 72 Niveles de calificación de las escalas del Desgaste Profesional.....	85
Tabla 73 Correlaciones bivariadas de las variables de liderazgo, compromiso organizacional y desgaste profesional	87

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Género de los comerciales encuestados	61
Figura 2 Edad de los comerciales encuestados.....	62
Figura 3 Grado de estudios de los comerciales encuestados	63
Figura 4 Antigüedad en la compañía de los comerciales encuestados.....	63
Figura 5 Antigüedad en el puesto de los comerciales encuestados	64
Figura 6¿El área que desempeña o la función que desempeña corresponde a su profesión o especialidad?	65
Figura 7¿Se ha capacitado en los últimos seis meses en su área académica?	65
Figura 8¿Con qué frecuencia se tiene que ausentar de su trabajo, por motivos de salud, asuntos familiares, personales, entre otros?	66
Figura 9¿Con qué porcentaje de los recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura que necesita para realizar su trabajo óptimamente, considera usted que cuenta?	67
Figura 10¿Qué tanto le permite su horario de trabajo compaginar sus actividades personales y familiares satisfactoriamente?.....	68
Figura 11¿Cuál es su nivel de satisfacción con el grado de libertad de decisión que tiene en su puesto de trabajo?	68
Figura 12¿Cuál es su nivel de satisfacción con su salario en esta organización?	69
Figura 13¿Cuál es su nivel de satisfacción con su actual empleo?.....	70
Figura 14¿Ha pensado cambiar de empleo?	71
Figura 15¿Además del trabajo en On Vacation trabaja en otro lugar?.....	71
Figura 16¿Cuántos trabajos tiene en total?	72

INTRODUCCION

Las empresas de servicio son aquellas que se dedican a satisfacer las necesidades de las personas; ya sea en el ámbito recreacional, capacitación, turismo, entre otras. En los últimos años, el turismo en Colombia ha tomado fuerza gracias a los esfuerzos realizados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; y agencias especializadas promotoras del turismo; tanto así, que se ha convertido en una actividad altamente dinámica, atractiva para la inversión directa y fuente de ingresos para la economía de país; dentro de este nicho encontramos la compañía de turismo Tour Vacation Hoteles Azul SAS; mejor conocida como On Vacation; cuyo principal objetivo es asesorar a los clientes para tomar la mejor decisión en cuanto a sus planes vacacionales; el personal principal para llevar a cabo esta función es la fuerza comercial; específicamente los asesores comerciales; los cuáles, además de ser el canal directo entre la empresa y los clientes; son individuos independientes; y en este caso, no poseen un contrato directo con la empresa; es decir, tienen un contrato de corretaje (Comisionable), sus ingresos dependen netamente de lo que vendan semanalmente.

Por lo anterior, para la compañía es muy importante el bienestar de esta área comercial y el estado de satisfacción laboral y compromiso que tienen con la misma; por ello, el presente trabajo pretende identificar el grado de compromiso organizacional de los asesores comerciales de la ciudad de Bogotá, Cundinamarca y Pereira, Risaralda siendo estas dos las bases principales a nivel Nacional en ventas y operación; además, de identificar el grado de desgaste profesional que dichos colaboradores y su relación con el compromiso organizacional; todo esto llevado de la mano al grado de liderazgo de su jefe inmediato.

JUSTIFICACION

La investigación para la identificación del grado de compromiso organizacional y desgaste profesional de los asesores comerciales de la ciudad de Bogotá, Cundinamarca y Pereira, Risaralda de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS, busca, mediante la aplicación del instrumento de Meyer y Allen y el modelo de Maslach, la teoría de compromiso organizacional y sus tipos, burnout y sus tipos; la identificación del grado de compromiso organizacional y desgaste profesional de los asesores comerciales de diferentes ciudades; esto, ayudará a impactar la permanencia de los colaboradores en la compañía y a realizar mejoras para ellos mismos, aumentando su compromiso y disminuyendo su desgaste profesional.

La investigación es conveniente para la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS; puesto que, sabrá realmente el grado de compromiso organizacional y el desgaste profesional con los cuales los asesores comerciales laboran a diario; además, si se da una validez y confiabilidad a la presente investigación; se podrá realizar el estudio en todas las ciudades de Colombia donde hace presencia la compañía.

El identificar el compromiso organizacional y el desgaste profesional de los asesores comerciales de la ciudad de Bogotá, Cundinamarca y Pereira, Risaralda de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS; dará pie a una mejora continua en la labor de asesoramiento al cliente, teniendo un impacto positivo no sólo en el aumento de ventas; sino llevando a más individuos de la sociedad a tener satisfacción al momento de viajar y ser asesorados para sus planes vacacionales y cumplir sus necesidades de recreación y turismo.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio, se acude al empleo de la técnica de investigación de encuesta, donde se busca conocer el grado compromiso organizacional y desgaste profesional que los asesores comerciales tienen. Así, los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación válidas en el medio.

De acuerdo a los objetivos de la investigación, su resultado permite identificar el grado de compromiso organizacional y desgaste profesional de los asesores comerciales de estudio, mejorando y construyendo una propuesta transversal dentro de sus capacitaciones y trabajo diario, para afianzar su satisfacción con la empresa y guiarlos a ser mejores asesores de una compañía turística tan reconocida, como lo es Tour Vacation Hoteles Azul SAS.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del problema de investigación

Los estudios realizados sobre compromiso organizacional son mayores que de Bonrnout; sin embargo, se necesita tener presente investigaciones de ambos conceptos para poder llevar a cabo el presente estudio.

En el caso de la presente investigación, se busca comprender el síndrome de Burnout, el cual, según Díaz y Gómez (2016), es un fenómeno que comenzó a ser investigado a partir de los años 70 a causa de las transformaciones mencionadas anteriormente. Así, “Estos cambios tienen implicaciones en la subjetividad de los trabajadores, repercuten en la vida psíquica de la persona, dando lugar, entre otros, a problemáticas como el síndrome de Burnout” (Gómez & Díaz, 2016, pág. 114). La finalidad de investigar este síndrome es crear mecanismos que lo prevengan e intervengan, pues una organización saludable necesita mecanismos que ayuden al colaborador a desarrollarse no solo en su ámbito laboral sino también en el personal. Para fines de este apartado, se tomará como referente conceptual a Gil-Monte y a Peiró, para quienes el síndrome de burnout o de quemarse por el trabajo es el sentimiento de fracaso profesional y agotamiento. En palabras de los autores, este síndrome es:

“Una respuesta al estrés laboral crónico que se caracteriza porque el individuo desarrolla una idea de fracaso profesional (en especial en relación a las personas hacia las que trabaja), la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado, y actitudes negativas hacia las personas con las que trabaja. (Gil-Monte & Peiró, 1999, pág. 261)”

Jesús Carlos Rubio realizó un estudio sobre el síndrome de Burnout en Extremadura (España) como tesis doctoral. Este busca dar cuenta de las fuentes de estrés, del síndrome de Burnout y de actitudes disfuncionales en orientadores del instituto de enseñanza en Extremadura. La forma en que Rubio desarrolló su investigación fue a partir de un cuestionario a 94 orientadores que buscó, entre otras cosas, dar cuenta de las fuentes del estrés laboral, la evaluación de actitudes disfuncionales, la relación entre perfil sociodemográfico y laboral respecto al síndrome de burnout y la relación entre variables procedentes de la valoración que los mismos orientadores realizan sobre su rol profesional y el síndrome mencionado.

Sobre los resultados, cabe mencionar que se confirmó que el síndrome de burnout es integrado por las variables cansancio emocional, despersonalización y realización personal y que hay una relación entre las variables sociodemográficas y el burnout, entre las variables laborales y el burnout, entre las actitudes disfuncionales y el burnout, entre las valoraciones que los orientadores realizan sobre su desempeño profesional y el burnout y entre las fuentes de estrés y el burnout (Jiménez, 2003). En síntesis:

“En la predicción del burnout están implicados, con distinta relevancia, las fuentes de estrés, las variables motivacionales y las actitudes disfuncionales de los Orientadores de IES Extremeños. Los resultados ponen de manifiesto que para comprender la complejidad del síndrome, es necesario adoptar una perspectiva muy amplia. Lo que nos incita a plantear que los esquemas de tratamiento y prevención del síndrome deben incluir un conjunto amplio de estrategias que incidan sobre todas las variables asociadas al burnout, desarrollando acciones de formación, entrenamiento y asistencia personal, e incorporando programas de intervenciones individuales, grupales y organizacionales.” (Jiménez, 2003, pág. 344).

Asimismo, la investigación de Carolina Olaya Arévalo (2015), realizada como tesis de maestría, apunta a comprender el síndrome de Burnout (o el síndrome de agotamiento profesional) en el trabajo de los docentes distritales de la localidad de Usme (Bogotá). El método usado por la autora fue de tipo exploratorio con un enfoque cuantitativo cuyos instrumentos fueron un cuestionario sociodemográfico y el inventario de burnout de Maslach (MBI), en la que se evalúan el agotamiento, el cinismo y la eficacia profesional. Los resultados muestran que los docentes distritales de la localidad de Usme están expuestos a variables emocionales, laborales y personales que posibilita el síndrome de burnout.

“El ser mujer, tener una edad entre los 26 y 35, llevar entre 11 y 15 años de experiencia docente, ser de estrato medio, dictar clases en bachillerato, ser universitario sin estudios de posgrado, trabajar en la jornada de la mañana, ser soltero, ser docente de humanidades o ciencias sociales, llevar trabajo para la casa, estar en el escalafón con categoría 2A o 2B y estar en propiedad, son las variables que más disparan la presentación del síndrome de Burnout. Se incluye, además, no dedicarse tiempo para sí mismo y no realizar actividades que sean satisfactorias. Otras variables intervinientes son la baja remuneración económica, la falta de prestigio, las pocas oportunidades de ascenso, la falta de valoración de la labor docente por parte de padres de familia, estudiantes y de la comunidad en general.” (Arévalo, 2015, pág. 62)

Con lo anterior se evidencia que las condiciones laborales, tanto intralaborales como extralaborales, de los colaboradores intervienen en la existencia o no del síndrome de burnout, por lo que el agotamiento laboral, como planteaba la primera investigación descrita, es un asunto multidireccional. Precisamente es la relación entre condiciones laborales y el síndrome de burnout por la que cabe mencionar la investigación de Caballero, Gónzales, Mercado, Llanos, Bermejo y Vergel (2009) sobre la prevalencia del síndrome de burnout y

su correlación con los factores psicosociales en docentes de la Universidad Simón Bolívar (Barranquilla). Los investigadores encuestaron a 213 docentes de 9 programas académicos (psicología, trabajo social, derecho, contaduría, fisioterapia, enfermería y medicina) y utilizaron el instrumento CESQT en el que se evalúan las dimensiones desgaste psíquico, indolencia, ilusión por el trabajo y culpa. Los resultados indican que en términos generales los factores de riesgo psicosocial se correlacionan con los indicadores del síndrome de burnout (Caballero, Gonzáles, Daniel Mercado, Bermejo, & Vergel, 2009).

Dentro del marco de estas investigaciones es menester mencionar el estudio que realizó García Baca sobre la relación entre síndrome de burnout y compromiso laboral en trabajadores de un grupo importador de vehículos en Perú. La autora utilizó como instrumentos el Inventario Burnout de Maslach (MBI) y el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen. Los resultados demostraron que hay una relación entre las dimensiones de agotamiento emocional y realización personal del síndrome de burnout y el compromiso laboral. En palabras de García Baca (2012): “a mayor incremento del agotamiento emocional para afrontar los retos y dificultades laborales, el compromiso organizacional del trabajador hacia su organización disminuirá y se debilitará” (pág. 42).

Así, las anteriores investigaciones demuestran que el síndrome de burnout es un problema real y urgente en la actualidad. Este debe investigarse como un síndrome multicausal que depende de condiciones laborales, aspectos de la personalidad del colaborador, factores extralaborales, entre otros aspectos. Además, siempre se debe tener en cuenta que no es suficiente con la investigación, es decir, con comprender y diagnosticar el problema, ya que el estudio debe estar creado con miras a la formulación de estrategias que prevengan e intervengan dicho síndrome.

1.2. Formulación del Problema

El presente estudio, surge gracias al desconocimiento del grado de compromiso organizacional y desgaste profesional de los asesores comerciales de la ciudad de Bogotá, Cundinamarca y Pereira Risarada de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS

Además, las anteriores investigaciones demuestran que el síndrome de burnout es un problema real y urgente en la actualidad. Este debe investigarse como un síndrome multicausal que depende de condiciones laborales, aspectos de la personalidad del colaborador, factores extralaborales, entre otros aspectos. Además, siempre se debe tener en cuenta que no es suficiente con la investigación, es decir, con comprender y diagnosticar el problema, ya que el estudio debe estar creado con miras a la formulación de estrategias que prevengan e intervengan dicho síndrome.

De lo anterior, surgen varias preguntas:

¿Es posible identificar el grado de compromiso organizacional de los asesores comerciales de la ciudad de Bogotá, Cundimanarca y Pereira, Risaralda de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS?

¿Es posible identificar el grado de desgaste profesional de los asesores comerciales de la ciudad de Bototá, Cundinamarca y Pereira, Risaralda de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS?

¿Es posible identificar el tipo de liderazgo de los jefes inmediatos de los asesores comerciales de la ciudad de Bogotá, Cundimanarca y Pereira, Risaralda de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS?

¿Hay relación entre el compromiso organizacional y el desgaste profesional que manejan los asesores comerciales de la ciudad de Bogotá, Cundinamarca y Pereira, Risaralda de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS?

¿Afecta el desgaste profesional al compromiso organizacional que tienen los asesores comerciales de la ciudad de Bogotá, Cundinamarca y Pereira, Risaralda de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS?

¿El tipo de liderazgo de los jefes inmediatos de los asesores comerciales de la ciudad de Bogotá, Cundinamarca y Pereira, Risaralda de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS influye en el grado de compromiso organizacional y desgaste profesional de los asesores comerciales?

1.3. Objetivo General

Identificar y comparar el grado de compromiso organizacional y desgaste profesional de los asesores comerciales de las ciudades de Bogotá, Cundinamarca y Pereira, Risaralda de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS, desde el modelo de Meyer y Allen y el modelo de Maslach respectivamente.

1.4. Objetivos Específicos

- Identificar el grado de compromiso organizacional de los asesores comerciales de la ciudad de Bogotá, Cundinamarca y Pereira, Risaralda de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS, utilizando el instrumento de Meyer y Allen

- Identificar el el grado de desgaste profesional de los asesores comerciales de la ciudad de Bogotá, Cundinamarca y Pereira, Risaralda de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS, utilizando el modelo de Maslach
- Identificar el tipo de liderazgo de los jefes inmediatos de los asesores comerciales de la ciudad de Bogotá, Cundinamarca y Pereira, Risaralda de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS, utilizando el modelo de liderazgo transformacional de Bass y avolio
- Comparar el grado de compromiso organizacional y el grado de desgaste profesional de los asesores comerciales de la ciudad de Bogotá, Cundinamarca y Pereira, Risaralda de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS

1.5. Sistema de Hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre el compromiso organizacional y el desgaste profesional de los asesores comerciales de la ciudad de Bogotá, Cundinamarca y Pereira, Risaralda de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS

Ho1: El perfil del liderazgo que prevalece en los comerciales de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS es el transaccional

Ho2: El perfil del compromiso organizacional característicos de los comerciales de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS es de continuidad

Ho3: El perfil del desgaste profesional característico de los comerciales de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS es el cansancio emocional.

Ho4: Los resultados del estudio no mostraron niveles adecuados de validez y confiabilidad del instrumento.

2. MARCO TEÓRICO

En la actualidad son necesarios y urgentes los estudios que buscan comprender, diagnosticar e intervenir las enfermedades que sufren los colaboradores de las organizaciones, para de esa forma promover una empresa con un talento humano saludable tanto en el nivel físico como psicológico. Este interés por cómo las condiciones laborales y extralaborales intervienen en la salud de los colaboradores de las empresas tomó fuerza hace aproximadamente tres décadas cuando comenzaron a abrirse los mercados con las implementaciones de aspectos del neoliberalismo y la globalización y desarrollos tecnológicos que transformaron inevitablemente el mercado laboral.

Como plantea Gómez Vélez las transformaciones económicas de principio de los años 90 trajeron consigo cambios que transformaron el mercado laboral, desprotegeron a los colaboradores y precarizaron el trabajo. En las palabras de la autora:

El actual escenario global, neoliberal y competitivo ha generado transformaciones laborales de flexibilidad y desprotección, en los que hay una mayor incertidumbre, precarización, individualización, desregulación, pérdida de representación laboral, etc. por lo que no se les garantiza a los trabajadores vínculos que favorezcan su bienestar y desarrollo. (Vélez, 2016, pág. 141)

Ante este escenario, los profesionales en estudios sobre talento humano son indispensables; estos deben intentar disminuir el impacto de las transformaciones económicas de principio de los 90s. Ahora bien, los gobiernos en la actualidad han intentado contrarrestar los efectos negativos del sistema neoliberal a través de políticas que buscan proteger a los colaboradores de las organizaciones. Un ejemplo en Colombia es la resolución 2446 de 2008 en la que se establecen las disposiciones y definen las responsabilidades que

tienen las empresas en la evaluación, prevención, intervención y monitoreo de los factores psicosociales a los que los colaboradores están expuestos y la determinación de el origen del estrés ocupacional.

Es importante resaltar que las organizaciones están obligadas por la resolución mencionada a realizar estudios de factores psicosociales y a hacer un monitoreo permanente sobre el tema en la empresa. Esto es preciso mencionarlo porque los riesgos psicosociales pueden desencadenar enfermedades organizacionales como el síndrome de burnout, tal y como plantean López, García y Pando:

El síndrome de burnout surge por la exposición crónica a factores de riesgo de tipo psicosocial, se presenta como una manifestación o respuesta al estrés crónico laboral y se caracteriza por tres dimensiones: a) agotamiento emocional (agotamiento de los recursos emocionales propios); b) despersonalización (actitudes negativas), y c) falta de realización personal en el trabajo (valoración negativa del propio rol profesional). (López, García, & Moreno, 2014)

En pocas palabras, los factores de riesgo psicosociales son las condiciones de tipo psicosocial que tienen efectos negativos en la salud de los colaboradores. Los factores psicosociales no son solo de riesgo, es decir, negativos, sino que también hay factores protectores psicosociales que son los que promueven la salud y el bienestar de los trabajadores. Así las cosas, cuando las condiciones laborales, extralaborales e individuales de los colaboradores son de riesgo pueden producir estrés ocupacional y con ello desencadenar distintas enfermedades. La OIT (1984) define los factores psicosociales de la siguiente manera:

Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una

parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. (Organización Internacional del Trabajo, 1986, pág. 3)

Cabe mencionar que la resolución 2646 entiende por estrés la respuesta de “un trabajador tanto a nivel fisiológico, psicológico como conductual, en su intento de adaptarse a las demandas resultantes de la interacción de sus condiciones individuales, intralaborales y extralaborales” (2008). En este sentido, una forma de prevenir e intervenir el síndrome de burnout es identificando, evaluando, interviniendo y monitoreando los factores psicosociales de las organizaciones.

La primera definición del Síndrome de Burnout en una publicación de carácter científico la encontramos a mitad de la década de los setenta en el estudio de Herbert Freudenberger en 1974 quién describió el Síndrome de Burnout como una “Sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador” (Apiquian A. , 2007). Gil-Monte nos dice que Freudenberger habla del Síndrome de Burnout “Cuando un profesional de organizaciones de servicios de ayuda “se quema” por algún motivo y fracasa en todos los intentos por alcanzar sus objetivos” (Gil-Monte P. , 2006).

Posteriormente, en 1976, la psicóloga estadounidense Christina Maslach inició su investigación sobre el tema, estudiando las respuestas emocionales de profesionales que se desempeñaban en actividades de ayuda a personas, señalando que este síndrome solo podía darse en las profesiones de ayuda. Maslach dio a conocer el término en el Congreso Anual de la American Psychological Association en 1977. Cuatro años más tardes se celebró en la ciudad de Filadelfia, EUA, la primera conferencia nacional sobre Burnout, con el objetivo de

poner en común los trabajos de investigación que ya se hubieran realizado y avanzar en el estudio de este término.

López, García y Pando plantean que el concepto de síndrome de burnout se ha desarrollado desde dos perspectivas: Por un lado, desde una clínica y, por el otro, desde una psicológica. Sobre la primera, Freudenberger utilizó el término burnout para describir síntomas físicos sufridos por personal sanitario. La definición consistió en “fallar, agotarse, o llegar a desgastarse debido a un exceso de fuerza, demandas excesivas de energía o de recursos, señalando lo que ocurre cuando un profesional de servicios de ayuda ‘se quema’ y fracasa en alcanzar sus objetivos” (López, García, & Moreno, 2014, pág. 165), por lo que hay un estado de agotamiento que se caracteriza por trabajar de tal forma en que las propias necesidades no son consideradas por el mismo colaborador.

La segunda perspectiva, la psicológica, fue desarrollada por Maslach y Jackson, para quienes el síndrome de burnout consiste en una respuesta, principalmente emocional, en la que los factores laborales y organizaciones son condicionantes y antecedentes (López, García, & Moreno, 2014). Son tres las dimensiones que desde esta perspectiva, que es la que se seguirá en la presente investigación, componen el síndrome estudiado: agotamiento emocional, despersonalización y bajo logro o realización profesional y/o personal. A esto se suma que este síndrome es “un proceso que desarrolla secuencialmente la aparición de sus rasgos y síntomas globales” (López, García, & Moreno, 2014, pág. 165). Hay que decir que en los estudios iniciales del síndrome de burnout estuvieron centrados en ocupaciones asistenciales, pero que en la actualidad se ha demostrado que este síndrome puede presentarse en trabajos no asistenciales, tal y como lo menciona el informe de 2013 de la OIT sobre el Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Un actual estudioso del síndrome de burnout es el español Pedro R. Gil-Monte quien, desde una perspectiva psicosocial, entiende este síndrome como una respuesta al estrés laboral crónico por la que el colaborador tiene la idea de fracaso profesional, el sentimiento de agotamiento emocional y actitudes negativas hacia las personas con las que trabaja (Gil-Monte & Peiró, Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del, 1999, pág. 261). Gil-Monte y Peiró mencionan, además, que la necesidad de estudiar el síndrome de burnout o de quemarse por el trabajo está unida a la necesidad de estudiar el estrés laboral crónico que afecta la calidad de vida laboral de los colaboradores, la cual tiene efectos en la organización, como rotación, disminución de la productividad, etc. Es en este sentido que algunas de las principales consecuencias del síndrome de burnout, según los autores, son la disminución de la satisfacción laboral, problemas de salud, inclinación al absentismo y al abandono de la organización.

El instrumento que más se utiliza para evaluar el síndrome de burnout en los colaboradores es el Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS). Este consta de 16 ítems y es una adaptación del cuestionario clásico que en sus inicios estaba dirigido exclusivamente a ocupaciones asistenciales y de servicios. A través de este cuestionario se evalúa la crisis que tiene un individuo con su trabajo y las tres dimensiones del síndrome de burnout. El cuestionario contiene 6 ítems para la dimensión eficacia profesional, 5 ítems para desgaste emocional y 5 ítems para cinismo o despersonalización.

Por eficacia profesional se entiende como “las creencias del sujeto sobre su capacidad de trabajo, su contribución eficaz a la organización laboral, de haber realizado cosas que realmente valen la pena y de realización profesional” (López, García, & Moreno, 2014, pág. 165). Por desgaste emocional se entiende el agotamiento que sufre el colaborador por su poca realización profesional. Finalmente, por cinismo o despersonalización se comprende “la

actitud de indiferencia, devaluación y distanciamiento ante el propio trabajo, así como el valor y significación que se le pueda conceder, representa igualmente una actitud defensiva ante las agotadoras demandas provenientes del trabajo” (López, García, & Moreno, 2014, pág. 165). Ahora bien, el cinismo o despersonalización es una estrategia por parte del colaborador para afrontar el agotamiento o desgaste emocional y la poca eficacia profesional. En síntesis:

Si el sujeto no puede afrontar eficazmente los estresores, bien a través de estrategias activas, de estrategias centradas en la emoción, o de cualquier otro tipo, y dado que no puede evitar esos estresores (pues ha de acudir diariamente al trabajo donde siempre encuentra problemas similares), desarrolla sentimientos de agotamiento emocional y baja realización personal y posteriormente actitudes de despersonalización. (Gil-Monte, 2003, pág. 23)

En este orden de ideas, el síndrome de burnout tiene efectos negativos en la calidad de vida y laboral de los colaboradores de las organizaciones. Una de las consecuencias es el bajo compromiso laboral, ya que si el trabajador tiene actitudes cínicas (porque no se siente realizado profesionalmente y se encuentra desgastado emocionalmente), entonces la motivación y compromiso con el que realiza sus tareas disminuye.

Para comprender la relación que existe entre síndrome de burnout y compromiso laboral es preciso definir conceptualmente qué es el compromiso laboral y cuáles son sus características. Peralta, Santofimio y Segura lo definen de la siguiente manera:

El concepto de “compromiso laboral” se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo. (Peralta, Santofimio, & Segura, 2007, pág. 89)

En los últimos años, los estudios sobre el compromiso laboral han tomado fuerza porque ayudan a comprender qué retiene a los colaboradores en las empresas, por qué se desempeñan de determinada manera y cómo un fuerte compromiso laboral se relaciona con índices bajos de ausentismo laboral y con un desempeño positivo en la organización (Peralta, Santofimio, & Segura, 2007).

El compromiso laboral se puede presentar de tres formas: como compromiso afectivo, como compromiso de seguimiento o de continuidad y como compromiso normativo (Meyer & Allen, 1991). Por compromiso afectivo se entiende el vínculo emocional del colaborador con la organización, por compromiso de seguimiento o de continuidad se comprende como la consciencia que tiene el colaborador de los costos que tendría renunciar a la empresa y por compromiso normativo se entiende la obligación que el colaborador siente de permanecer en la organización. Estos tres sentimientos son separables y se pueden experimentar en grados variables. Sumado a lo anterior, el compromiso laboral incluye que los colaboradores aceptan las metas de la organización, se esfuerzan para cumplirlas y desea ser un miembro activo de la empresa.

El compromiso laboral, en sí, es una construcción social —porque se elabora en espacios de relaciones sociales— que tiene en cuenta la interrelación entre las prácticas laborales que se promueven, limitan o prohíben en la organización y la forma en qué los colaboradores interpretan dichas prácticas (López, García, & Moreno, 2014). En pocas palabras, el compromiso laboral es un discurso en el que los colaboradores apropian los objetivos y valores de la organización, lo que genera que haya una inmersión psicológica y emocional respecto a las tareas que se realiza y una lealtad (unidad y afecto) con la empresa a la que se pertenece.

Por lo anterior, el concepto de compromiso laboral está unido al de contrato psicológico, pues entre los colaboradores y las organizaciones se crea un contrato que define qué se espera de ambas partes. Así, los contratos psicológicos dan pie a un compromiso normativo que se basa en una relación estable que va más allá de criterios económicos o instrumentales debido a que se no se basa en el simple cumplimiento de las tareas o el deber, sino en la confianza, la empatía y la lealtad a la organización (Ruiz, 2013). En resumen, el compromiso laboral “es una respuesta emocional ante una evaluación positiva dentro del contexto laboral por parte del trabajador” (Montoya, 2014, pág. 10).

Por otra parte, Gil-Montes y Mercado-Salgado ponen de manifiesto dos aspectos contradictorios del compromiso laboral: como un factor estresor y como un factor que ayuda a afrontar situaciones estresantes, lo que evidencia que el compromiso laboral no se puede comprender de una forma simple y unilateral.

En primer lugar, cuando los empleados están comprometidos, buscan resolver los problemas de la organización, incrementan su ansiedad y son más vulnerables al estrés, por lo que esta actitud hacia el trabajo llega a convertirse en una barrera cognitiva y conductual para afrontar el estrés. En segundo lugar, el Compromiso organizacional se convierte en estrategia de afrontamiento cuando sirve para darle sentido a una situación estresante; entonces, el personal altamente comprometido tiene mayor seguridad y sentido de pertenencia, lo que funciona como recurso adaptativo frente al estrés y al SQT [Síndrome de quemarse por el trabajo o síndrome de burnout] (Glazer y Kruse, 2008, pp. 331-332). En esencia, el Compromiso organizacional, como estado psíquico que une al individuo con la organización (Robbins, 2004; Solinger et al., 2008), desempeña el papel de moderador entre algunas fuentes de estrés laboral y el SQT. (Gil-Montes & Mercado-Salgado, 2010, pág. 166)

Pese a lo anterior, el compromiso laboral es considerado por Gil-Montes y Mercado-Salgado más como un factor protector que como un factor de riesgo. El problema radica cuando aparece la variable de conflictos interpersonales, ya que “ante la presencia de Conflictos interpersonales, el personal con alto Compromiso organizacional es más sensible al SQT, en comparación con aquellos que no tienen plenamente desarrollado este sentido de responsabilidad moral y liga afectiva hacia la organización” (Gil-Montes & Mercado-Salgado, 2010, pág. 174).

Para esta investigación, se utilizará La escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen, el cual se ha validado en diferentes investigaciones. Como se dijo anteriormente, los autores establecen tres tipos de compromiso organizacional, las que se exploran en la escala mencionada. De esta forma, la sub-escala de compromiso afectivo está compuesta por 6 ítems, la sub-escala de compromiso de continuidad por 5 ítems y la sub-escala de compromiso normativo por 6 ítems.

En relación con lo anterior, hay otro concepto esencial para comprender las diferentes dinámicas que hay en las organizaciones y cómo estas producen tanto el compromiso laboral como el síndrome de burnout: el liderazgo. Al respecto Peiró y Rodríguez plantean que comprender el liderazgo ayuda a comprender el comportamiento organizacional de los colaboradores:

El liderazgo es un concepto importante para comprender la conducta laboral y organizacional. Este concepto, principalmente cuando se considera como liderazgo formal, se ha ligado, a menudo, al de dirección y a la línea jerárquica en las organizaciones. Los directivos, especialmente si desempeñan en una función de liderazgo, juegan un papel central en las organizaciones y pueden influir tanto en las conductas y salud de las organizaciones como en las de los seguidores. (Peiró & Rodríguez, 2008, pág. 72)

Esta definición es importante porque los autores la relacionan con la salud organizacional, es decir, el liderazgo como un factor que funge como un factor protector o un factor de riesgo y el cual influye en el comportamiento de la empresa y el bienestar del talento humano. Asimismo, es necesario mencionar que una de las relaciones, según los autores, que más influyen en el bienestar, salud y satisfacción laboral es la relación supervisor-subordinado, por lo que esta puede ser una fuente de estrés o de compromiso laboral.

Anteriormente se dijo que los factores psicosociales se relacionan con el estrés laboral, a lo que hay que agregar que también se relacionan con el liderazgo, aspecto que se considera un elemento de los factores psicosociales intralaborales. Para evaluar los riesgos psicosociales en Colombia, el Ministerio de Protección social, como una de las necesidades que generó la resolución 2646, contrató a la Universidad Javeriana para que creara la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, la cual define las características de liderazgo de la siguiente manera: “Se refiere a los atributos de la gestión de jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores” (Ministerio de protección social, 2010, pág. 24).

Como se evidencia en esta definición, las características de liderazgo es un factor psicosocial que puede ser positivo (protector) o negativo (de riesgo). De esta forma, es un factor de riesgo cuando:

La gestión que realiza el jefe representa dificultades en la planificación, la asignación de trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas.

El jefe inmediato tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente, y para estimular y permitir la participación de sus colaboradores.

El apoyo social que proporciona el jefe a sus colaboradores es deficiente o escaso.
(Ministerio de protección social, 2010, pág. 24)

De acuerdo con lo dicho hasta el momento, los conceptos de síndrome de burnout, compromiso laboral y liderazgo están interrelacionados. Cada uno ayuda a comprender el comportamiento organizacional y a medir el nivel de salud y bienestar que la empresa posee. Esto porque la salud y el bienestar organizacional no se mide solamente con índices de productividad, crecimiento económico, etc., sino que también se hace analizando el talento humano de las organizaciones.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

La investigación, es de enfoque cuantitativo, y de alcance descriptivo y correlacional, con diseño no experimental, teniendo la finalidad de mostrar la forma en que ocurre el problema que se estudia.

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, especificando las características del liderazgo, y los estilos mediante el modelo de Bass y Avolio; así mismo del compromiso organizacional mediante una adaptación del modelo de Meyer y Allen y el desgaste profesional mediante una adaptación del modelo de Maslach, también se define como una investigación de tipo correlacional porque se analiza el grado en que una variable influye en otra.

3.2. Población y muestra

Para este estudio de investigación, se selecciona como población a la fuerza comercial de Tour Vacation Hoteles Azul SAS; enviando el instrumento vía correo electrónico a 80 colaboradores; dando respuesta 60 comerciales.

Para un total de 60 comerciales; 56 son asesores comerciales y 4 son directores comerciales; se estima que la muestra de 75% es una muestra válida para realizar un análisis.

3.3. Instrumento de medida

Para la recolección de la información se utilizó la técnica denominada encuesta; la cual está conformada por 117 preguntas; la primera parte contiene todas las características sociodemográficas y organizacionales; tales como, género, edad, grado de estudios, antigüedad en la empresa, antigüedad en el puesto, profesión, ausencia en el trabajo, recursos suministrados para el trabajo, salario, entre otros; en 16 preguntas.

En tanto, la segunda parte está compuesta por los ítems del instrumento para medir el liderazgo elaborado por Bass y Avolio; el cual ha sido validado, confiabilizado y estandarizado en México por Mendoza. Se integra de trece subescalas, seis de liderazgo transformacional, tres de liderazgo transaccional, una de no liderazgo y tres de variables de resultado; esto, en 52 Preguntas; los ítems del instrumento para medir el compromiso organizacional (ICO) de tres componentes basados en el modelo de Meyer y Allen; dando 24 preguntas; y, los ítems para medir el desgaste profesional del instrumento para medir el desgaste profesional (IDP) basados el modelo por Maslach; con 25 preguntas.

3.4. Adaptación de instrumentos

Se adaptó el instrumento utilizando las variables socio demográficas y organizacionales establecidas en estudios similares; se trabajó con el MLQ5 adaptado por (Mendoza, 2005) para los constructos de compromiso organizacional, liderazgo y desgaste profesional (52 ítem basados por Bass y Avolio para liderazgo, 24 preguntas basados en Meyer y Allen para compromiso organizacional y 25 preguntas para medir el desgaste

profesional (IDP) basados el modelo por Maslach); la validez y confiabilidad se presentan en los resultados del presente estudio.

A los ítems que conformaron el estudio se le sumaron los requeridos para la caracterización sociodemográficas y organizacionales.

El total de preguntas del instrumento fue de 117 ítems, 101 correspondiente a los constructos (52 ítems para liderazgo, 25 ítems para desgaste profesional, 24 para compromiso organizacional) y 16 ítems sociodemográficos y organizacionales. El instrumento se puede observar en el Anexo A. Instrumento para la recolección de datos; el cuál fue vía digital; pero se muestra en forma de cuadernillo para dar facilidad al lector.

Definición de variables:

Variable 1: Liderazgo

Definición conceptual: Interacción entre dos o más personas de un grupo que a menudo implica una estructuración o reestructuración de la situación y las percepciones y expectativas de los miembros (Bass, 1985)

Dimensiones (Subescalas): Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional y Variables de resultados

Variable 2: Síndrome de Burnout

Definición conceptual: Síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización, y realización personal reducida, que puede producirse entre individuos que trabajan en contacto directo con clientes o pacientes. El estar quemado viene a ser una respuesta a una tensión emocional de índole crónica, originada por el deseo de lidiar exitosamente con otros seres humanos. (Maslach, 1997)

Dimensiones (Subescalas): Cansancio emocional, Despersonalización y Realización personal

Variable 3: Compromiso Organizacional

Definición conceptual: Estado psicológico que caracteriza las relaciones de los empleados con la organización (Meyer & Allen, 1991)

Dimensiones (Subescalas): Compromiso afectivo, Compromiso de Continuidad, Compromiso Normativo

Tabla 1

Validez y confiabilidad del instrumento

	SIMBOLO	SUBESCALA	FACTORIAL ITEMS		VARIANZA EXPLICADA	ALFA DE CRONBACH	KMO
Liderazgo	E1	INFLUENCIA IDEALIZADA (ATRIBUTOS)	1	4	84.41	0.937	0.737
	E2	INFLUENCIA IDEALIZADA (CONDUCTA)	1	4	81.861	0.925	0.823
	E3	INSPIRACION MOTIVACIONAL	1	4	80.688	0.918	0.818
	E4	ESTIMULACION INTELECTUAL	1	4	78.19	0.906	0.831
	E5	CONSIDERACION INDIVIDUAL	1	4	79.765	0.914	0.789
	E6	PREMIO CONTINGENTE	1	4	72.365	0.852	0.783
	E7	ADMINISTRACION POR EXCEPCION ACTIVO	1	4	67.939	0.84	0.746
	E8	ADMINISTRACION POR EXCEPCION PASIVO	1	4	73.731	0.873	0.76
	E9	LAISSEZ FAIRE	1	4	73.933	0.865	0.759
	E10	SATISFACCION	1	4	83.722	0.933	0.794
	E11	ESFUERZO EXTRA	1	4	89.766	0.961	0.815
	E12	EFFECTIVIDAD	1	4	88.29	0.955	0.817
	E13	TOLERANCIA PSICOLOGICA	1	4	79.86	0.916	0.839
Compromiso Organizacional	E14	COMPROMISO AFECTIVO	2	8	76.826	0.649	0.645
	E15	COMPROMISO NORMATIVO	3	8	75.886	0.55	0.645
	E16	COMPROMISO DE CONTINUIDAD	3	8	76.983	0.525	0.452
Desgaste profesional	E17	CANSANCIO EMOCIONAL	2	8	74.096	0.81	0.693
	E18	DESPERSONALIZACION	2	8	68.812	0.484	0.635
	E19	BRP	3	9	76.648	0.194	0.446

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de confiabilidad de los constructos y sus diferentes categorías, se pudo concluir que el instrumento adoptado para medir el liderazgo cumple a satisfacción, pues el alfa de cronbach para el instrumento es de 0.961, y la más baja de sus categorías está en 0.84 siendo bueno para esta investigación. En el instrumento de desgaste profesional la confiabilidad es buena 0.81, aunque en la categoría de despersonalización 0.484 el comportamiento es relativamente bajo, estudios realizados anteriormente han mostrado comportamientos similares, situación que permite la utilización del instrumento en la investigación. En el instrumento de compromiso organizacional la confiabilidad es aceptable de 0.649.

3.5. Aplicación del instrumento

Se envió un correo electrónico a 80 colaboradores; explicando a los comerciales como estaba conformada la encuesta y el objetivo de la recolección de datos, obteniendo respuesta de 60 comerciales vía electrónica.

3.6. Proceso de la información

La información suministrada vía electrónica fue digitalizada en Excel para construir la base de datos correspondiente, posteriormente se analizó la base de datos y se organizó en el paquete estadístico SPSS.

Inicialmente se hizo un análisis factorial exploratorio a todo el instrumento para observar el comportamiento y agrupación de los diferentes ítems, posteriormente se realizó

el análisis factorial confirmatorio de cada una de las variables hallando la varianza explicada y el análisis de confiabilidad a través del alfa de cronbach.

Una vez obtenido los resultados del análisis factorial se continuó con la creación de las variables sumativas para realizar el análisis de relaciones, el path análisis y el análisis causal con ecuaciones estructurales.

4. ANALISIS DEL INSTRUMENTO APLICADO

Al test de liderazgo, compromiso organizacional y desgaste profesional compuesto por una parte de 101 preguntas correspondiente a los constructos liderazgo (52 preguntas), compromiso organizacional (24 preguntas) y desgaste profesional (25 preguntas); se le realizó un análisis factorial con todos los constructos para examinar si los ítems empleados para medir las variables estudiadas son favorables o no y así continuar con análisis de resultados.

Para el presente estudio se utilizó el método de componentes principales en la herramienta estadística SPSS 23.

Posteriormente; para compromiso organizacional y desgaste profesional se escogieron las preguntas de mayor peso (Mayor varianza explicada) para tener el constructo final y analizar el comportamiento.

Se presentan a continuación los constructos finales de cada variable, con cada escala y el análisis de confiabilidad de cada una.

4.1. Análisis confirmatorio del constructo de Liderazgo

En el análisis se observan los elementos de liderazgo; los cuales serán explicados cada uno más adelante en el análisis de resultado.

Resumen:

Tabla 2

Resumen Constructo de Liderazgo

RESUMEN CONSTRUCTO LIDERAZGO				
Tipo de Liderazgo	Elementos	Varianza Total Explicada %	Matriz de componente	Fiabilidad (Alfa de Cronbach)
Liderazgo Transformacional	E1 Influencia idealizada (Atributos)	84.41	> 0.8	0.925
	E2 Influencia idealizada (Conducta)	81.861	> 0.83	0.918
	E3 Inspiración motivacional	80.688	> 0.79	0.906
	E4 Estimulación Intelectual	78.19	> 0.79	0.906
	E5 Consideración individual	79.765	> 0.88	0.906
	E13 Tolerancia Psicológica	79.86	> 0.84	0.914
Liderazgo Transaccional	E6 Premio Contingente	72.365	> 0.61	0.852
	E7 Administración por excepción activo	67.939	> 0.78	0.84
	E8 Administración por excepción pasivo	73.731	> 0.79	0.873
Laissez Faire	E9 Laissez Faire	73.933	> 0.557	0.84
Variable de resultados	E10 Satisfacción	83.722	> 0.88	0.865
	E11 Esfuerzo Extra	89766	> 0.94	0.961
	E12 Efectividad	88290	> 0,87	0.955

Liderazgo transformacional: Conformado por E1 Influencia idealizada (Atributos), E2 Influencia idealizada (Conducta), E3 Inspiración motivacional, E4 Estimulación Intelectual, E5 Consideración individual, E13 Tolerancia psicológica

Liderazgo transaccional: Compuesto por E6 Premio Contingente, E7 Administración por excepción activo y E8 Administración por excepción pasivo

Variables de resultados: E10 Satisfacción, E11 Esfuerzo Extra, E12 Efectividad

Laissez Faire (E9)

Liderazgo transformacional

E1 Influencia idealizada atributos

El análisis en la tabla 3 muestra que los cuatro ítems que conforman la variable se descomponen en un solo factor, con una varianza explicada de 84.410%, es decir explicando en ese valor la variabilidad contenida en los datos, mostrando un buen comportamiento al ser superior al 50,00%.

Tabla 3

Varianza explicada de la variable E1, influencia idealizada atributos

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3.376	84.410	84.410	3.376	84.410	84.410
2	0.457	11.416	95.826			
3	0.155	3.881	99.707			
4	0.012	0.293	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Adicional a la varianza explicada, es importante conocer cómo cada uno de los ítems contribuye en la composición del factor que se está conformando, en el caso específico de la influencia idealizada atributos los cuatro ítems tienen las siguientes contribuciones o pesos.

Tabla 4

Contribución de cada ítem a la variable E1, influencia idealizada atributos

Matriz de componente^a	
	Componente
	1
P27	0.959
P40	0.956
P14	0.941
P1	0.810

Método de extracción: análisis de componentes

a. 1 componentes extraídos.

La tabla 4 muestra las cargas de cada uno de los ítems a la variable influencia idealizada atributos, siendo estos mayores a 0,8; es decir, que sus cargas tienen un buen comportamiento

Se comprueba una vez más que el instrumento adoptado es de una fiabilidad buena; pues el alfa de cronbach es de 0.925; muy cercano al alfa estándar 0.961.

Tabla 5

Análisis de fiabilidad de la variable E1, influencia idealizada atributos

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.937	4

E2 Influencia idealizada conducta

Conformada por 4 ítems, con una varianza explicada de 81.861%, mostrando un buen comportamiento superior al 50,00%.

Tabla 6

Varianza explicada de la variable E2, influencia idealizada conductas.

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3.274	81.861	81.861	3.274	81.861	81.861
2	0.408	10.195	92.056			
3	0.202	5.044	97.099			
4	0.116	2.901	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

El aporte de cada ítem que conforma la variable debe ser analizado a través de las cargas en cada componente.

Tabla 7

Contribución de cada ítem a la variable E2, influencia idealizada conductas.

Matriz de componente^a	
	Componente
	1
P28	0.943
P15	0.924
P41	0.914
P2	0.834

Método de extracción: análisis de componentes
a. 1 componentes extraídos.

Las cargas de cada uno de los ítems a la variable tienen un buen comportamiento, siendo estos mayores a 0,83

El análisis de confiabilidad es buena con un alfa de cronbach de 0.918

Tabla 8

Análisis de fiabilidad de la variable E2, influencia idealizada conductas.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.918	4

E3 Inspiración motivacional

El análisis en la tabla 9 muestra que los cuatro ítems que conforman la variable inspiración motivacional se descomponen en un solo factor, con una varianza explicada de 80.688%, es decir explicando en ese valor la variabilidad contenida en los datos, mostrando un buen comportamiento al ser superior al 50,00%.

Tabla 9

Varianza explicada de la variable E3, inspiración motivacional

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3.228	80.688	80.688	3.228	80.688	80.688
2	0.479	11.978	92.665			
3	0.170	4.240	96.906			
4	0.124	3.094	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

El aporte de cada ítem que conforma la variable es analizado a través de las cargas en cada componente.

Tabla 10

Contribución de cada ítem a la variable E3, inspiración motivacional

Matriz de componente^a	
	Componente
	1
P42	0.938
P16	0.936
P29	0.917
P3	0.794

Método de extracción: análisis de componentes
a. 1 componentes extraídos.

Las cargas de cada uno de los ítems a la variable tienen un buen comportamiento, siendo estos mayores a 0,79.

El análisis de confiabilidad es buena con un alfa de cronbach de 0.906

Tabla 11

Análisis de fiabilidad de la variable E3, inspiración motivacional .

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.906	4

E4 Estimulación Intelectual

Conformado por cuatro ítems que conforman la variable se descomponen en un solo factor, con una varianza explicada de 78.19%, es decir explicando en ese valor la variabilidad contenida en los datos, mostrando un buen comportamiento al ser superior al 50,00%.

Tabla 12

Varianza explicada de la variable E4, estimulación intelectual

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3.128	78.190	78.190	3.128	78.190	78.190
2	0.458	11.457	89.647			
3	0.251	6.270	95.917			
4	0.163	4.083	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Se analiza el aporte de cada ítem que conforma la variable a través de las cargas en cada componente.

Tabla 13

Contribución de cada ítem a la variable E4, estimulación intelectual

Matriz de componente^a	
	Componente
	1
P30	0.924
P17	0.915
P43	0.893
P4	0.799

Método de extracción: análisis de componentes

a. 1 componentes extraídos.

Las cargas de cada uno de los ítems a la variable tienen un buen comportamiento, siendo estos mayores a 0,79

Se comprueba una vez más que el instrumento adoptado es de una fiabilidad buena; pues el alfa de cronbach es de 0.906; muy cercano al alfa estándar 0.906.

Tabla 14

Análisis de fiabilidad de la variable E4, estimulación intelectual.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.906	4

E5 Consideración individual

Conformado por cuatro ítems que conforman la variable se descomponen en un solo factor, con una varianza explicada de 79.765%, la variabilidad contenida en los datos, mostrando un buen comportamiento al ser superior al 50,00%.

Tabla 15

Varianza explicada de la variable E5, consideración individual

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3.191	79.765	79.765	3.191	79.765	79.765
2	0.443	11.065	90.830			
3	0.208	5.212	96.042			
4	0.158	3.958	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Igualmente el aporte de cada ítem que conforma la variable es analizado a través de las cargas en cada componente.

Tabla 16

Contribución de cada ítem a la variable E5, consideración individual

Matriz de componente^a	
	Componente
	1
P44	0.915
P5	0.893
P31	0.883
P18	0.881

Método de extracción: análisis de componentes
a. 1 componentes extraídos.

Las cargas de cada uno de los ítems a la variable idealizada tienen un buen comportamiento, siendo estos mayores a 0,88

El análisis de confiabilidad es buena con un alfa de cronbach de 0.906

Tabla 17

Análisis de fiabilidad de la variable E5, consideración individual.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.914	4

E13 Tolerancia Psicológica

Conformado por cuatro ítems que conforman la variable se descomponen en un solo factor, con una varianza explicada de 79.86%, la variabilidad contenida en los datos, mostrando un buen comportamiento al ser superior al 50,00%.

Tabla 18

Varianza explicada de la variable E13, tolerancia psicológica

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3.194	79.860	79.860	3.194	79.860	79.860
2	0.396	9.905	89.764			
3	0.234	5.859	95.623			
4	0.175	4.377	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Igualmente el aporte de cada ítem que conforma la variable es analizado a través de las cargas en cada componente.

Tabla 19

Contribución de cada ítem a la variable E13, tolerancia psicológica

Matriz de componente^a	
	Componente
	1
P39	0.925
P26	0.923
P13	0.876
P52	0.848

Método de extracción: análisis de componentes

a. 1 componentes extraídos.

Las cargas de cada uno de los ítems a la variable tienen un buen comportamiento, siendo estos mayores a 0,84

El análisis de confiabilidad es buena con un alfa de cronbach de 0.914

Tabla 20

Análisis de fiabilidad de la variable E13, tolerancia psicológica.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.914	4

Liderazgo transaccional

E6 Premio Contingente

El análisis muestra que los cuatro ítems que conforman la variable se descomponen en un solo factor, con una varianza explicada de 72.365%; es decir, explicando en ese valor la variabilidad contenida en los datos, mostrando un buen comportamiento al ser superior al 50,00%.

Tabla 21

Varianza explicada de la variable E6, premio contingente

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.895	72.365	72.365	2.895	72.365	72.365
2	0.733	18.318	90.683			
3	0.231	5.776	96.459			
4	0.142	3.541	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Adicional a la varianza explicada, es importante conocer como cada uno de los ítems contribuyen en la composición del factor, en este caso los cuatro ítems tienen las siguientes contribuciones o pesos.

Tabla 22

Contribución de cada ítem a la variable E6, premio contingente

Matriz de componente^a	
	Componente
	1
P45	0.939
P19	0.923
P32	0.886
P6	0.612

Método de extracción: análisis de componentes
a. 1 componentes extraídos.

La tabla 22 muestra las cargas de cada uno de los ítems a la variable premio contingente, siendo estos mayores a 0,61; es decir, que sus cargas tienen un comportamiento aceptable

El análisis de confiabilidad es buena con un alfa de cronbach de 0.852

Tabla 23

Análisis de fiabilidad de la variable E6, premio contingente

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.852	4

E7 Administración por excepción activo

Conformada por 4 ítems, con una varianza explicada de 67.939%, mostrando un buen comportamiento superior al 50,00%.

Tabla 24

Varianza explicada de la variable E7, administración por excepción activo.

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.718	67.939	67.939	2.718	67.939	67.939
2	0.556	13.897	81.837			
3	0.483	12.066	93.902			
4	0.244	6.098	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

El aporte de cada ítem que conforma la variable debe ser analizado a través de las cargas en cada componente.

Tabla 25

Contribución de cada ítem a la variable E7, administración por excepción activo.

Matriz de componente ^a	
	Componente
	1
P33	0.858
P20	0.857
P46	0.789
P7	0.789

Método de extracción: análisis de componentes

a. 1 componentes extraídos.

Las cargas de cada uno de los ítems a la variable tienen un buen comportamiento, siendo estos mayores a 0,78

El análisis de confiabilidad es buena con un alfa de cronbach de 0.84

Tabla 26

Análisis de fiabilidad de la variable E7, administración por excepción activo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.840	4

E8 Administración por excepción pasivo

Conformada por 4 ítems, con una varianza explicada de 73.731%, mostrando un buen comportamiento superior al 50,00%.

Tabla 27

Varianza explicada de la variable E8, administración por excepción pasivo.

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.949	73.731	73.731	2.949	73.731	73.731
2	0.550	13.748	87.478			
3	0.304	7.600	95.079			
4	0.197	4.921	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

El aporte de cada ítem que conforma la variable debe ser analizado a través de las cargas en cada componente.

En la tabla 28 se observa que las cargas de cada uno de los ítems a la variable tienen un buen comportamiento, siendo estos mayores a 0,79

Tabla 28

Contribución de cada ítem a la variable E8, administración por excepción pasivo.

Matriz de componente^a	
	Componente
	1
P21	0.907
P34	0.864
P47	0.861
P8	0.799

Método de extracción: análisis de componentes
a. 1 componentes extraídos.

El análisis de confiabilidad es buena con un alfa de cronbach de 0.873

Tabla 29

Análisis de fiabilidad de la variable E8, administración por excepción pasivo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.873	4

Laissez Faire

E9 Laissez Faire

El análisis muestra que los cuatro ítems que conforman la variable se descomponen en un solo factor, con una varianza explicada de 73.933%; es decir, explicando en ese valor la variabilidad contenida en los datos, mostrando un buen comportamiento al ser superior al 50,00%.

Tabla 30

Varianza explicada de la variable E9, laissez faire

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.957	73.933	73.933	2.957	73.933	73.933
2	0.780	19.506	93.439			
3	0.193	4.816	98.255			
4	0.070	1.745	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Adicional a la varianza explicada, es importante conocer como cada uno de los ítems contribuyen en la composición del factor, en este caso los cuatro ítems tienen las siguientes contribuciones o pesos.

Tabla 31

Contribución de cada ítem a la variable E9, laissez faire

Matriz de componente ^a	
	Componente
	1
P35	0.956
P22	0.935
P48	0.926
P9	0.557

Método de extracción: análisis de componentes

a. 1 componentes extraídos.

La tabla 30 muestra las cargas de cada uno de los ítems a la variable laissez faire, siendo tres de estas mayores a 0,92; es decir, que sus cargas tienen un buen comportamiento y un ítem aceptable por encima de 0.557.

El análisis de confiabilidad es buena con un alfa de cronbach de 0.84

Tabla 32

Análisis de fiabilidad de la variable E9, laissez faire

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.865	4

Variable de resultados

E10 Satisfacción

El análisis muestra que los cuatro ítems que conforman la variable satisfacción se descomponen en un solo factor, con una varianza explicada de 83.722%, es decir explicando en ese valor la variabilidad contenida en los datos, mostrando un buen comportamiento al ser superior al 50,00%.

Tabla 33

Varianza explicada de la variable E10, satisfacción

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3.349	83.722	83.722	3.349	83.722	83.722
2	0.363	9.071	92.792			
3	0.183	4.574	97.366			
4	0.105	2.634	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Adicional a la varianza explicada, es importante conocer como cada uno de los ítems contribuye en la composición del factor; en este caso los cuatro ítems tienen las siguientes contribuciones o pesos.

Tabla 34

Contribución de cada ítem a la variable E10, satisfacción.

Matriz de componente^a	
	Componente
	1
P49	0.953
P23	0.919
P10	0.903
P36	0.883

Método de extracción: análisis de componentes
a. 1 componentes extraídos.

Las cargas de cada uno de los ítems a la variable tienen un buen comportamiento, siendo estos mayores a 0,88

El análisis de confiabilidad es buena con un alfa de cronbach de 0.865

Tabla 35

Análisis de fiabilidad de la variable E10, satisfacción.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.865	4

E11 Esfuerzo Extra

Conformada por 4 ítems, con una varianza explicada de 89,766%, mostrando un buen comportamiento superior al 50,00%.

Tabla 36

Varianza explicada de la variable E11, esfuerzo extra

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3.591	89.766	89.766	3.591	89.766	89.766
2	0.183	4.566	94.331			
3	0.150	3.757	98.088			
4	0.076	1.912	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

El aporte de cada ítem que conforma la variable debe ser analizado a través de las cargas en cada componente.

Tabla 37

Contribución de cada ítem a la variable E11, esfuerzo extra.

Matriz de componente^a	
	Componente
	1
P37	0.952
P11	0.947
P50	0.946
P24	0.944

Método de extracción: análisis de

a. 1 componentes extraídos.

Las cargas de cada uno de los ítems a la variable tienen un buen comportamiento, siendo estos mayores a 0,94

El análisis de confiabilidad es buena con un alfa de cronbach de 0.961

Tabla 38

Análisis de fiabilidad de la variable E11, esfuerzo extra

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.961	4

E12 Efectividad

La variable efectividad está conformada por 4 ítems, con una varianza explicada de 88,290%, mostrando un buen comportamiento superior al 50,00%.

Tabla 39

Varianza explicada de la variable E12, efectividad

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3.532	88.290	88.290	3.532	88.290	88.290
2	0.311	7.777	96.067			
3	0.117	2.928	98.995			
4	0.040	1.005	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Se analiza el aporte de cada ítem que conforma la variable a través de las cargas en cada componente.

Tabla 40

Contribución de cada ítem a la variable E12, efectividad.

Matriz de componente^a	
	Componente
	1
P38	0.977
P51	0.962
P12	0.944
P25	0.873

Método de extracción: análisis de componentes

a. 1 componentes extraídos.

Las cargas de cada uno de los ítems a la variable tienen un buen comportamiento, siendo estos mayores a 0,87

El análisis de confiabilidad es buena con un alfa de cronbach de 0.955

Tabla 41

Análisis de fiabilidad de la variable E12, efectividad.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.955	4

4.2. Análisis confirmatorio del constructo de Compromiso organizacional

Después de escoger las preguntas de mayor peso para el compromiso organizacional se obtiene el constructo final pasando de 8 ítems a 4 ítems.

Tabla 42

Resumen Constructo Compromiso Organizacional

RESUMEN CONSTRUCTO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL				
Tipo de Compromiso	Elementos	Varianza Total Explicada %	Matriz de componente	Fiabilidad (Alfa de Cronbach)
Compromiso afectivo	E14 Compromiso Afectivo	78.358	> 0.72	0.906
Compromiso Normativo	E15 Compromiso Normativo	61.567	> 0.68	0.774
Compromiso de Continuidad	E16 Compromiso Continuidad	52.827	> 0.60	0.685

Tabla 43

Validez y confiabilidad del constructo final compromiso organizacional

	SIMBOLO	SUBESCALA	FACTORIAL	ITEMS	VARIANZA EXPLICADA	ALFA DE CRONBACH	KMO
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	E14	COMPROMISO AFECTIVO	1	4	78.358	0.906	0.667
	E15	COMPROMISO NORMATIVO	1	4	61.567	0.774	0.677
	E16	COMPROMISO CONTINUIDAD	1	4	52.827	0.685	0.549

En el instrumento de compromiso organizacional la confiabilidad es aceptable con un mínimo de 0.685.

En el análisis se observan los elementos del compromiso organizacional; los cuales serán explicados cada uno más adelante en el análisis de resultado; compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad.

Compromiso afectivo

Inicialmente con 8 ítems se descomponía en 2 factores con una varianza explicada de 76.826%; el constructo final con 4 ítems da una varianza explicada de 78.358%, mostrando un buen comportamiento superior al 50,00%.

Tabla 44

Varianza explicada de la variable E14, compromiso afectivo.

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3.134	78.358	78.358	3.134	78.358	78.358
2	0.613	15.317	93.674			
3	0.181	4.525	98.200			
4	0.072	1.800	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Las cargas de cada uno de los ítems de la variable compromiso afectivo tienen un buen comportamiento, siendo estos mayores a 0,72

Tabla 45

Contribución de cada ítem a la variable E14, compromiso afectivo

Matriz de componente^a

	Componente
	1
CD3	0.950
CD18	0.931
CD11	0.913
CD30	0.729

Método de extracción: análisis

a. 1 componentes extraídos.

Con una buena fiabilidad de un alfa de cronbach de 0.906

Tabla 46

Análisis de fiabilidad de la variable E14, compromiso afectivo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.906	4

Compromiso normativo

Con una varianza explicada inicial con los 8 ítems y descompuesto por 3 factores de 75.866%, se realiza el constructo final con los 4 ítems de mayor peso dando una varianza explicada de 61.567%; mostrando un buen comportamiento superior al 50,00%.

Tabla 47

Varianza explicada de la variable E15, compromiso normativo.

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.463	61.567	61.567	2.463	61.567	61.567
2	0.872	21.805	83.372			
3	0.384	9.595	92.967			
4	0.281	7.033	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Las cargas de cada uno de los ítems de la variable compromiso afectivo tienen un comportamiento aceptable, siendo estos mayores a 0,68

Tabla 48

Contribución de cada ítem a la variable E15, compromiso normativo

Matriz de componente^a	
	Componente
	1
CD38	0.856
CD36	0.836
CD16	0.750
CD9	0.685

Método de extracción: análisis de

a. 1 componentes extraídos.

Dando un alfa de cronbach aceptable de 0.774

Tabla 49

Análisis de fiabilidad de la variable E15, compromiso normativo

Estadísticas de	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.774	4

Compromiso de continuidad

Con una varianza explicada inicial con los 8 ítems y descompuesto por 3 factores de 76.983%, se realiza el constructo final con los 4 ítems de mayor peso dando una varianza explicada de 52.827%; mostrando un comportamiento aceptable al 50,00%.

Tabla 50

Varianza explicada de la variable E16, compromiso de continuidad

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.113	52.827	52.827	2.113	52.827	52.827
2	1.051	26.269	79.096			
3	0.571	14.263	93.359			
4	0.266	6.641	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Las cargas de cada uno de los ítems de la variable compromiso afectivo tienen un comportamiento aceptable, siendo estos mayores a 0,60

Tabla 51

Contribución de cada ítem a la variable E16, compromiso de continuidad

Matriz de componente^a	
	Componente
	1
CD32	0.882
CD29	0.719
CD43	0.676
CD8	0.601

Método de extracción: análisis de

a. 1 componentes extraídos.

Con un alfa de cronbach aceptable de 0.685

Tabla 52

Análisis de fiabilidad de la variable E16, compromiso de continuidad

Estadísticas de	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.685	4

4.3. Análisis confirmatorio del constructo de Desgaste profesional

Después de escoger las preguntas de mayor peso para el desgaste profesional se obtiene el constructo final.

Tabla 53

Resumen Constructo Desgaste Profesional

RESUMEN CONSTRUCTO DE DESGASTE PROFESIONAL				
Tipo de Desgaste	Elementos	Varianza Total Explicada %	Matriz de componente	Fiabilidad (Alfa de Cronbach)
Cansancio Emocional	E17 Cansancio Emocional	85.783	> 0.89	0.941
Despersonalización	E18 Despersonalización	55.098	> 0.79	0.541
Baja Realización Personal	E19 BRP	50.138	> 0.77	0.632

Tabla 54

Validez y confiabilidad del constructo final desgaste profesional

SUBESCALA	FACTORIAL	ITEMS	VARIANZA EXPLICADA	ALFA DE CRONBACH	KMO
CANSANCIO EMOCIONAL	1	4	85.783	0.941	0.815
DESPERSONALIZACION	1	4	55.098	0.541	0.673
BRP	1	4	50.138	0.471	0.632

En el instrumento de desgaste profesional la confiabilidad es aceptable con un alfa de cronbach mínima de 0.471; sin embargo, anteriormente se dijo que, en la categoría de despersonalización al ser el comportamiento bajo, estudios realizados anteriormente han mostrado comportamientos similares, situación que permite la utilización del instrumento en la investigación.

En el análisis se observan los elementos del desgaste profesional; los cuales serán explicados cada uno más adelante en el análisis de resultado; cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal.

Cansancio emocional

Con una varianza explicada de 85.783%, mostrando un buen comportamiento superior al 50,00%.

Tabla 55

Varianza explicada de la variable E17, cansancio emocional.

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3.431	85.783	85.783	3.431	85.783	85.783
2	0.345	8.633	94.416			
3	0.162	4.052	98.469			
4	0.061	1.531	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Las cargas de cada uno de los ítems de la variable cansancio emocional tienen un buen comportamiento siendo estos mayores a 0,89

Tabla 56

Contribución de cada ítem a la variable E17, cansancio emocional.

Matriz de componente^a	
	Componente
	1
CD4	0.891
CD17	0.942
CD20	0.976
CD26	0.894

Método de extracción: análisis de componentes

a. 1 componentes extraídos.

Despersonalización.

Con una varianza explicada de 55.098%, mostrando un comportamiento aceptable superior al 50,00%.

Tabla 57

Varianza explicada de la variable E18, despersonalización.

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.204	55.098	55.098	2.204	55.098	55.098
2	1.016	25.400	80.498			
3	0.508	12.706	93.204			
4	0.272	6.796	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Las cargas de cada uno de los ítems de la variable compromiso afectivo tienen un comportamiento bueno, siendo estos mayores a 0,79

Tabla 58

Contribución de cada ítem a la variable E18, despersonalización.

Matriz de componente^a

	Componente 1
CD25	0.902
CD42	0.872
CD48	0.790
CD19	0.070

Método de extracción: análisis de

a. 1 componentes extraídos.

Tiene una fiabilidad buena con un alfa de cronbach de 0.941

Tabla 59

Análisis de fiabilidad de la variable E18, despersonalización.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.941	4

Baja realización personal

Con una varianza explicada de 50.138%, mostrando comportamiento aceptable; casi del 50,00%.

Tabla 60

Varianza explicada de la variable E19, baja realización personal

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.006	50.138	50.138	2.006	50.138	50.138
2	1.044	26.088	76.226			
3	0.569	14.218	90.444			
4	0.382	9.556	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Las cargas de cada uno de los ítems de la variable compromiso afectivo tienen un comportamiento aceptable, siendo estos mayores a 0,77

Tabla 61

Contribución de cada ítem a la variable E19, baja realización personal

Matriz de componente^a

	Componente 1
CD28	0.872
CD31	0.791
CD22	0.770
CD7	-0.165

Método de extracción: análisis de

a. 1 componentes extraídos.

5. ANALISIS DE RESULTADOS

Después de analizar que el instrumento aplicado en el presente estudio es confiable; se entregan los análisis de resultados; el test de liderazgo, compromiso organizacional y desgaste profesional compuesto por 117 preguntas (ANEXO A) fue enviado vía correo electrónico a 80 colaboradores de la empresa Tour Vacation Hoteles Azul SAS del área comercial.

Se obtuvieron 60 tests contestados; 56 son asesores comerciales y 4 son directores comerciales; se estima que la muestra de 75% es una muestra válida para realizar un análisis

5.1. Análisis Sociodemográficos

Del total de los colaboradores, la mayor población se centra en el género femenino, siendo el 92% mujeres y 8% hombres. A continuación, se presenta un gráfico con los datos descriptivos de los participantes:

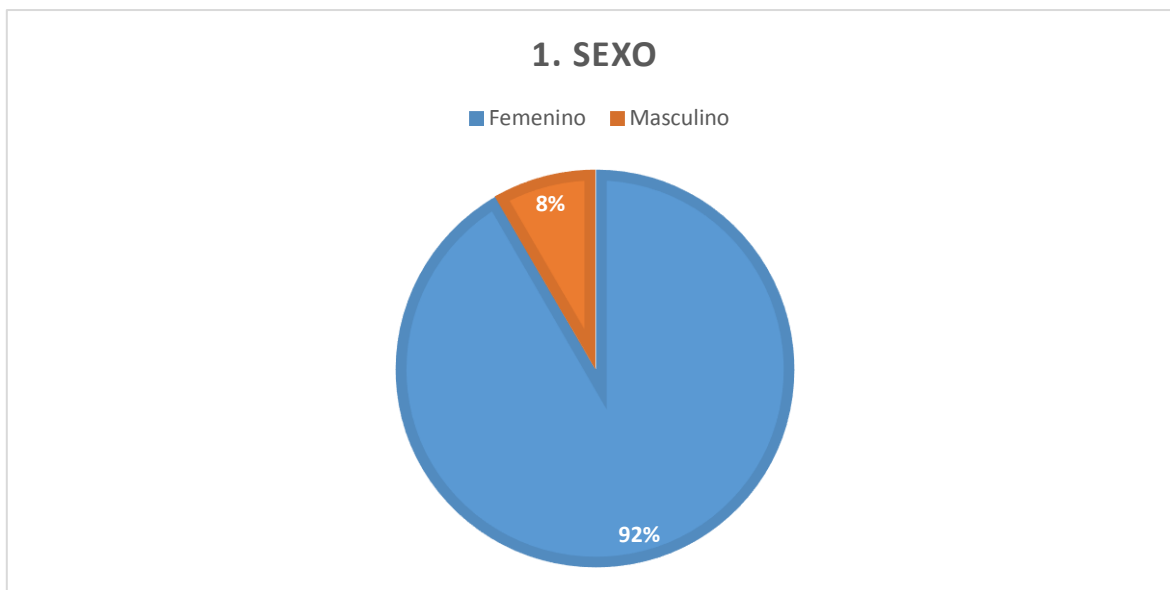
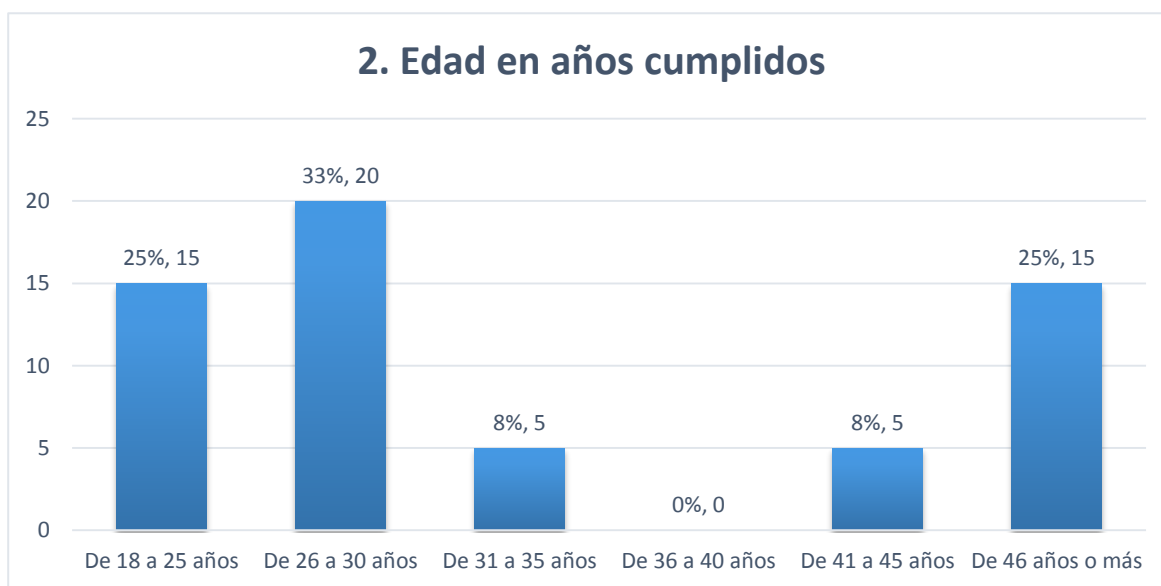


Figura 1 Género de los comerciales encuestados

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del estudio 2018

La compañía se caracteriza por contratar personal en el área comercial mayor de 18 años hasta una edad madura; dando así, la oportunidad de trabajo a nichos que, por su corta edad están comenzando su carrera profesional y a la vez a nichos que, por su edad madura es difícil tener una estabilidad laboral; igualmente para el presente estudio es importante saber



la edad de los encuestados. Se observa que la mayoría de los encuestados están en un rango de edad de 26 a 30 años; así mismo se observa una buena cantidad entre los 26 y 30 años y 46 años o más.

Figura 2 Edad de los comerciales encuestados

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del estudio 2018

Por otro lado, el nivel de estudios en la compañía para contratación del área comercial; principalmente para el cargo de asesor comercial, no es un ítem de gran valor; sin embargo, se puede observar en los resultados que los 60 encuestados tienen estudios técnicos (34%), son profesionales (33%) y/o tienen postgrado (33%).

3. ÚLTIMO GRADO DE ESTUDIOS TERMINADOS

■ Ninguno ■ Primaria ■ Bachillerato ■ Estudios Técnicos o Tecnológicos ■ Profesional ■ Postgrado

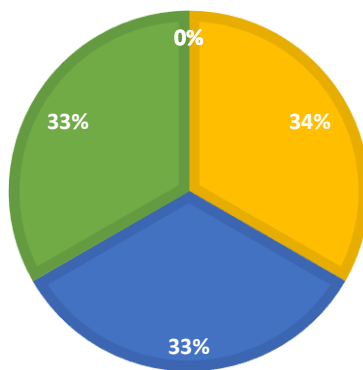


Figura 3 Grado de estudios de los comerciales encuestados

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del estudio 2018

La empresa Tour Vacation Hoteles Azul SAS lleva 18 años en el mercado; se analiza la antigüedad de los colaboradores en la compañía; arrojando una mayor proporción de antigüedad en la empresa de menos de 3 años (72%) y un 28% de 3 a 5 años.

4. ANTIGÜEDAD EN ON VACATION

■ Menos de 3 años ■ De 3 a 5 años ■ De 6 a 10 años ■ Más de 10 años

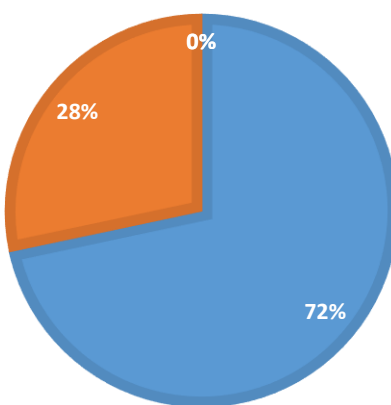


Figura 4 Antigüedad en la compañía de los comerciales encuestados

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del estudio 2018

La mayoría de trabajadores llevan menos de 3 años en la compañía; adicional a esto, se analiza la antigüedad en el puesto actual; dando un resultado de que la mayoría de los trabajadores llevan menos de 2 años en el puesto actual. 53% menos de 1 año, 40% de 1 año a 2 años y un 7% de 3 años a 5 años.

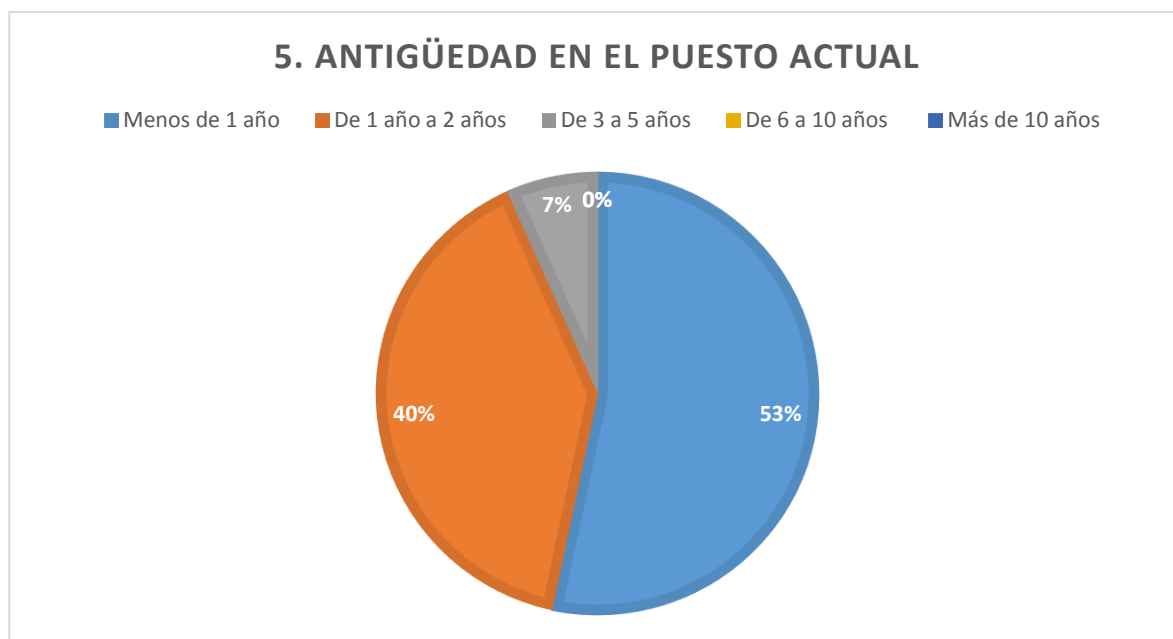


Figura 5 Antigüedad en el puesto de los comerciales encuestados

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del estudio 2018

Al obtener los resultados de las profesiones que desempeñan los colaboradores es importante conocer si realmente el área en la que se desempeñan en la compañía (Comercial) corresponde a la profesión adquirida; mostrando un resultado negativo en la mayoría (63%)

6.¿EL ÁREA QUE DESEMPEÑA O LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA CORRESPONDE A SU PROFESIÓN O ESPECIALIDAD?

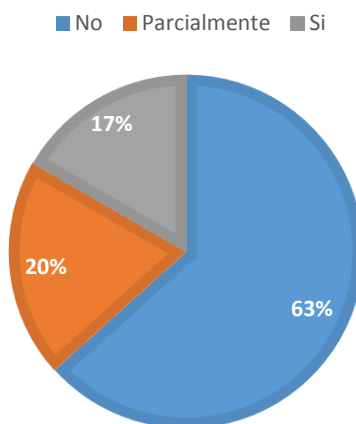


Figura 6¿El área que desempeña o la función que desempeña corresponde a su profesión o especialidad?

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del estudio 2018

Se observa que la mayoría de los participantes no se han capacitado en el área académica en los últimos seis meses (68%)

7. ¿SE HA CAPACITADO EN LOS ÚLTIMOS SEIS MESES EN SU ÁREA ACADÉMICA?

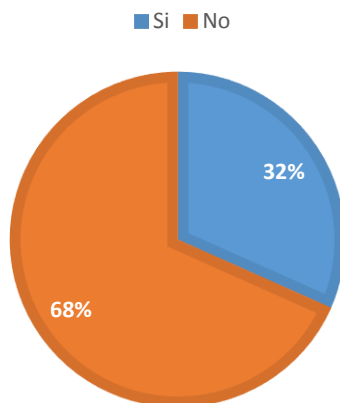


Figura 7¿Se ha capacitado en los últimos seis meses en su área académica?

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del estudio 2018

El área comercial de la compañía se caracteriza por tener un horario flexible y sin horarios que cumplir; dando una libertad de ausentarse del trabajo amplia; por esto, se observa en los resultados que la mayoría de los participantes tienen una ausencia ocasional (48%); ya sea puesto de trabajo, reuniones, capacitaciones, entre otros; así mismo, se observa que la tendencia sigue en casi nunca (25%) y nunca (20%)

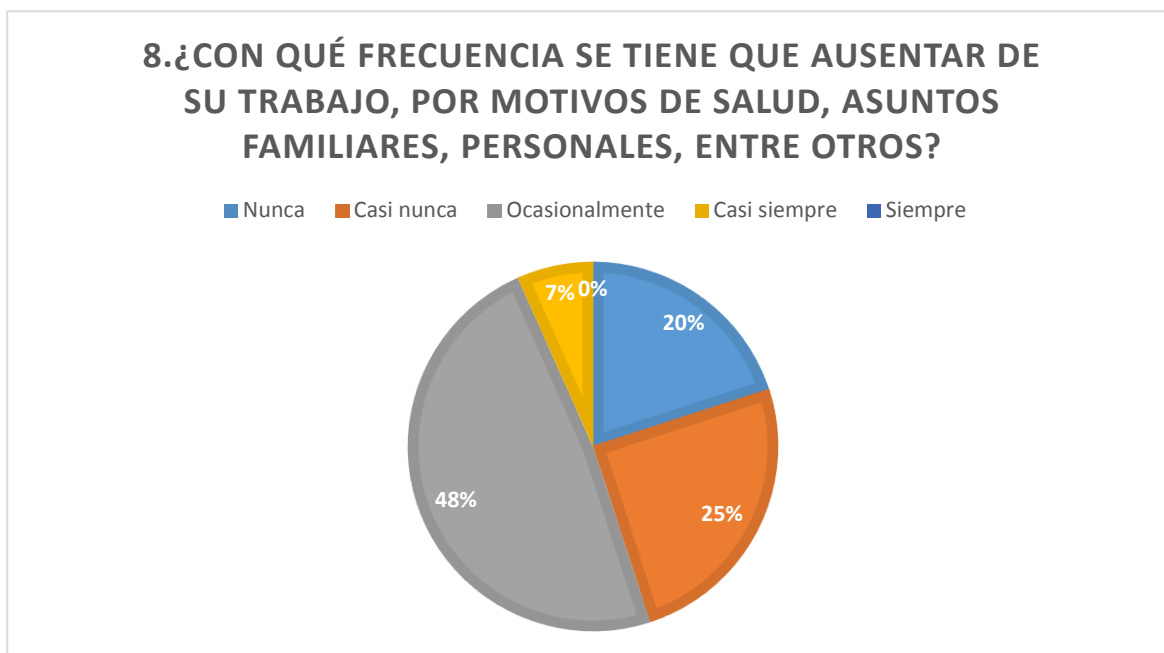


Figura 8: Con qué frecuencia se tiene que ausentar de su trabajo, por motivos de salud, asuntos familiares, personales, entre otros?

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del estudio 2018

La mayoría de los participantes (50%) consideran que cuentan con un 60% de los recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura para realizar su trabajo, un 22% considera que cuentan con el 100% de los recursos, un 20% de los participantes con un 80% y un mínimo con un 40% o menos.

9. ¿CON QUÉ PORCENTAJE DE LOS RECURSOS MATERIALES, TECNOLÓGICOS Y DE INFRAESTRUCTURA QUE NECESITA PARA REALIZAR SU TRABAJO ÓPTIMAMENTE, CONSIDERA USTED QUE CUENTA?

■ *20% ■ *40% ■ *60% ■ *80% ■ *100%

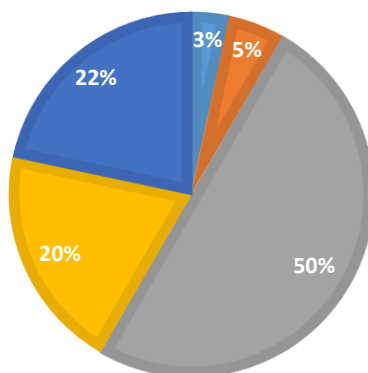


Figura 9: Con qué porcentaje de los recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura que necesita para realizar su trabajo óptimamente, considera usted que cuenta?

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del estudio 2018

Anteriormente se habló de la libertad que manejan los colaboradores de la compañía en cuanto al tiempo y se ve reflejado en que el 62% dice tener una amplia satisfacción con su horario de trabajo; puesto que les permite compaginar sus actividades personales y familiares; también se observa un 28% con una satisfacción parcial y un 10% con una satisfacción plena.

10. ¿QUÉ TANTO LE PERMITE SU HORARIO DE TRABAJO COMPAGINAR SUS ACTIVIDADES PERSONALES Y FAMILIARES SATISFACTORIAMENTE?

■ No me lo permite ■ Escasamente ■ Parcialmente ■ Ampliamente ■ Plenamente

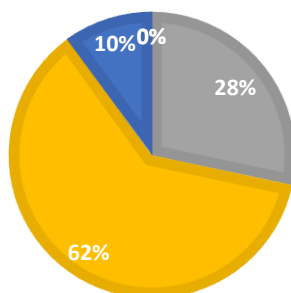


Figura 10: ¿Qué tanto le permite su horario de trabajo compaginar sus actividades personales y familiares satisfactoriamente?

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del estudio 2018

El grado de libertad de decisión en el puesto de trabajo para los colaboradores es muy satisfecho (43%), ligeramente satisfecho (22%), al 20% le es indiferente este tema, totalmente satisfecho (8%) y un 7% insatisfecho.

11. ¿CUÁL ES SU NIVEL DE SATISFACCIÓN CON EL GRADO DE LIBERTAD DE DECISIÓN QUE TIENE EN SU PUESTO DE TRABAJO?

■ Totalmente insatisfecho ■ Muy insatisfecho ■ Parcialmente insatisfecho
 ■ Me es indiferente ■ Ligeramente satisfecho ■ Muy satisfecho
 ■ Totalmente satisfecho

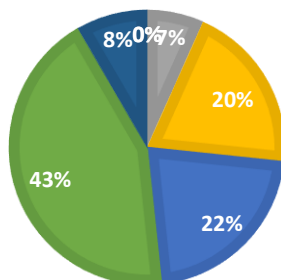


Figura 11: ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el grado de libertad de decisión que tiene en su puesto de trabajo?

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del estudio 2018

Aunque, en la compañía se trabaja mayormente por comisiones ; es importante analizar el nivel de satisfacción con el salario de los encuestados; observando así, que, de la mayoría de los participantes es ligeramente satisfecho (51%), parcialmente insatisfecho (25%), muy satisfecho (17%), totalmente satisfecho (5%) y muy insatisfecho (0%)



Figura 12 ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su salario en esta organización?

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del estudio 2018

Es fundamental saber el grado de satisfacción de los participantes con el empleo actual que desempeñan en la compañía; dando el siguiente resultado, ligeramente satisfecho un 46%, muy satisfecho un 20%, parcialmente satisfecho un 17%, se tiene un 10% de la población con una indiferencia a su satisfacción o no en su empleo actual y un 7% está totalmente satisfecho.

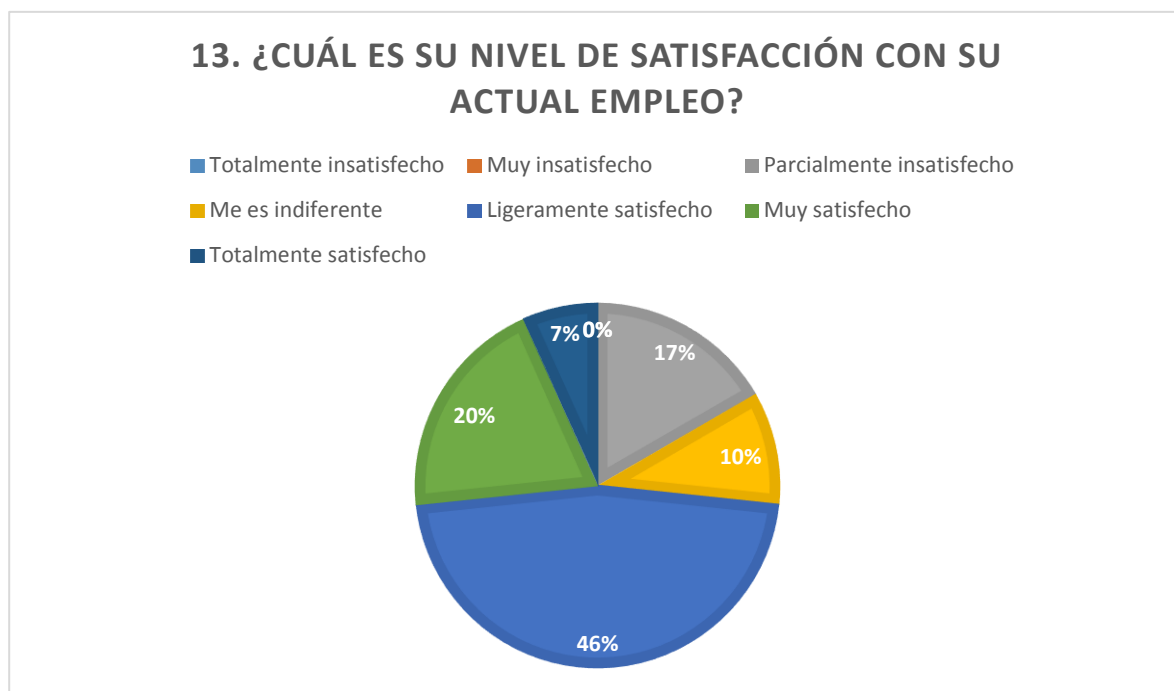


Figura 13 ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su actual empleo?

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del estudio 2018

Todo lo anterior va ligado a saber si los colaboradores han pensado en cambiar de empleo y se observa que un 90% de la población ha tenido dudas en si continuar o no en la compañía.

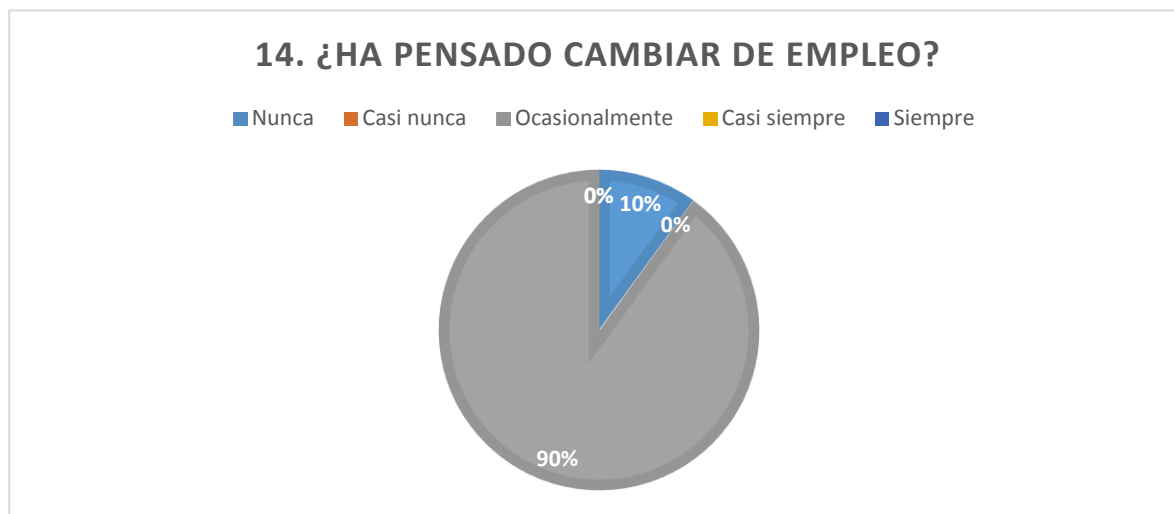


Figura 14: ¿Ha pensado cambiar de empleo?

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del estudio 2018

Se observa también, que se tiene un 50% de la población con otro trabajo adicional de On Vacation; el 42% de la población tiene 2 trabajos en total y el 8% más de dos.

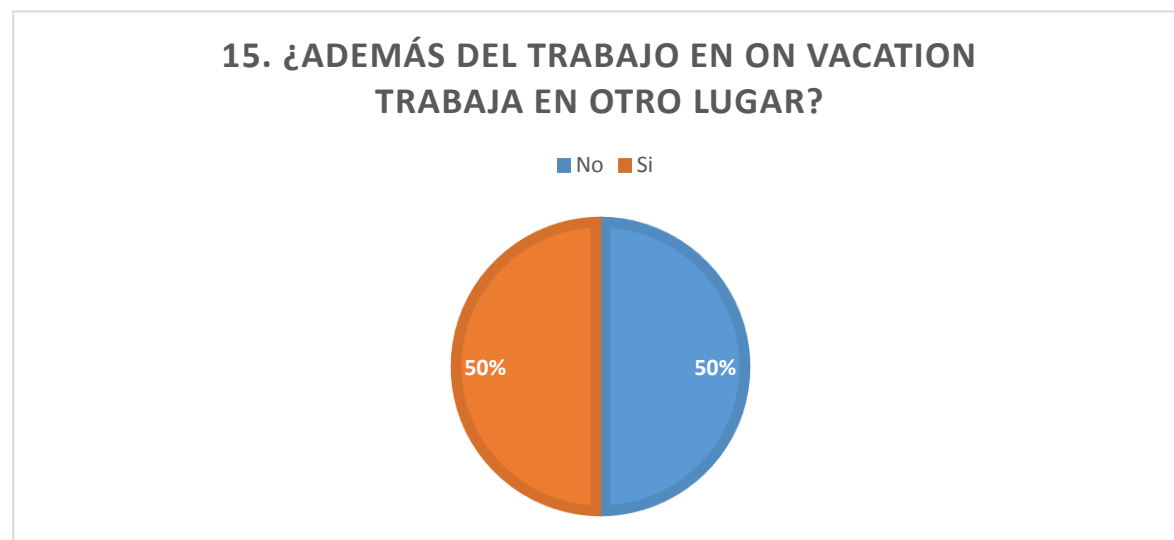


Figura 15: ¿Además del trabajo en On Vacation trabaja en otro lugar?

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del estudio 2018

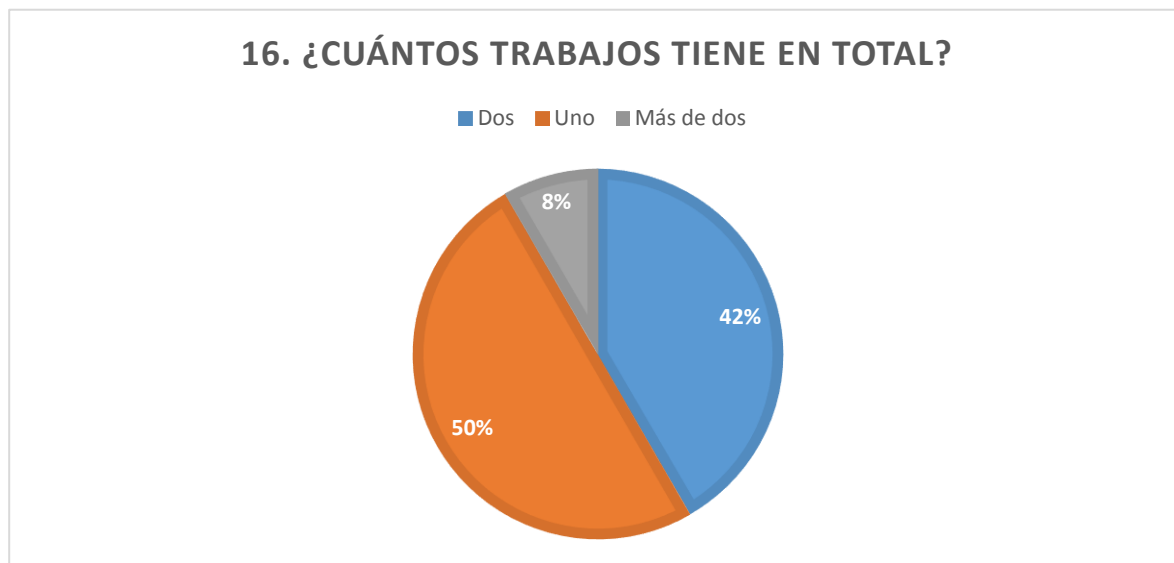


Figura 16; Cuántos trabajos tiene en total?

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del estudio 2018

5.2. Análisis de constructos de Liderazgo, Compromiso Organizacional y Desgaste Profesional y de Hipótesis propuestas en el estudio

Como se dijo inicialmente; en el presente estudio se realizaron 117 preguntas; de las cuales se sacarán los resultados de los objetivos propuestos; después de organizar todos los datos en un programa especializado de estadística; se organizaron 19 variables con 4 ítems cada una; agrupando liderazgo, compromiso organizacional y desgaste profesional en diferentes partes; utilizando las preguntas de mayor peso para cada variable; arrojando el siguiente resultado:

Tabla 62

Resultado de perfil de Liderazgo

Estadísticas de muestra única				
	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
E1 INFLUENCIA IDEALIZADA (ATRIBUTOS)	60	15.9333	2.90451	.37497
E2 INFLUENCIA IDEALIZADA (CONDUCTA)	60	15.9833	2.64570	.34156
E3 INSPIRACION MOTIVACIONAL	60	15.9831	2.66841	.34740
E4 ESTIMULACION INTELECTUAL	60	15.7500	2.85601	.36871
E5 CONSIDERACION INDIVIDUAL	60	14.8667	3.03910	.39235
E6 PREMIO CONTINGENTE	60	15.6833	2.89061	.37318
E7 ADMINISTRACION POR EXCEPCION ACTIVO	60	14.9667	2.95140	.38102
E8 ADMINISTRACION POR EXCEPCION PASIVO	60	10.0500	3.25954	.42080
E9 LAISSEZ FAIRE	60	9.1167	3.00334	.38773
E10 SATISFACCION	60	15.8000	2.82123	.36422
E11 ESFUERZO EXTRA	60	16.1333	2.95427	.38139
E12 EFECTIVIDAD	60	15.5167	2.84332	.36707
E13 TOLERANCIA PSICOLOGICA	60	16.0500	2.70232	.34887

Tabla 63

Resultado de perfil de Compromiso Organizacional

Estadísticas de muestra única				
	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
E14 COMPROMISO AFECTIVO	60	18.8500	3.94378	.50914
E15 COMPROMISO NORMATIVO	60	17.2167	3.69191	.47662
E16 COMPROMISO DE CONTINUIDAD	60	13.6500	4.12033	.53193
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	60	49.7167	9.22431	1.19085

Tabla 64

Resultado de perfil de Desgaste Profesional

Estadísticas de muestra única				
	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
E18 DESPERSONALIZACION	60	16.6833	2.97157	.38363
E19 BRP	60	15.9167	3.05482	.39438
E17 CANSANCIO EMOCIONAL	60	9.6333	4.23451	.54667
DESGASTE PROFESIONAL	60	42.2333	7.06715	.91237

Para analizar el resultado del cuadro de Liderazgo, se jerarquiza el mismo arrojando el siguiente resultado:

Tabla 65

Perfil jerarquizado de Liderazgo

Estadísticas de muestra única				
	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
E11 ESFUERZO EXTRA	60	16.1333	2.95427	.38139
E13 TOLERANCIA PSICOLOGICA	60	16.0500	2.70232	.34887
E2 INFLUENCIA IDEALIZADA (CONDUCTA)	60	15.9833	2.64570	.34156
E3 INSPIRACION MOTIVACIONAL	60	15.9831	2.66841	.34740
E1 INFLUENCIA IDEALIZADA (ATRIBUTOS)	60	15.9333	2.90451	.37497
E10 SATISFACCION	60	15.8000	2.82123	.36422
E4 ESTIMULACION INTELECTUAL	60	15.7500	2.85601	.36871
E6 PREMIO CONTINGENTE	60	15.6833	2.89061	.37318
E12 EFECTIVIDAD	60	15.5167	2.84332	.36707
E7 ADMINISTRACION POR EXCEPCION ACTIVO	60	14.9667	2.95140	.38102
E5 CONSIDERACION INDIVIDUAL	60	14.8667	3.03910	.39235
E8 ADMINISTRACION POR EXCEPCION PASIVO	60	10.0500	3.25954	.42080
E9 LAISSEZ FAIRE	60	9.1167	3.00334	.38773

En el pasar de los tiempos se han considerado varios tipos de liderazgos en las organizaciones; en la actualidad, el liderazgo al que le apuntan la mayoría de las grandes

compañías es el llamado liderazgo transformacional; el cuál, se centra en el colaborador como tal, sus intereses, sus motivaciones; así mismo, da una amplia participación de los trabajadores en el diario quehacer trabajando el líder de la mano con el colaborador; se observa que el liderazgo más representativo del presente estudio es el Liderazgo Transformacional (Variables E1, E2, E3, E4, E5, E13); continuando con el Liderazgo Transaccional (Variables E6, E7, E8), teniendo un punto neutro con las variables de resultados (Variables E10, E11 y E12) y el menos relevante Laissez Faire (Variable E9)

El liderazgo transformacional se enfoca en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, y el ir más allá de sus autointereses, por el interés del bienestar del grupo (Ganga y Navarrete, 2014; Mendoza et al., 2012; Aguirre et al., 2011; Mendoza et al., 2008; Mendoza y Torres, 2006).

De acuerdo con el Modelo de Bass y Avolio (1997) presenta seis escalas transformacionales (Las vistas anteriormente en la tabla). Según los resultados jerarquizados; se pueden ver de mayor a menor de la siguiente forma:

E13 Tolerancia psicológica; esta escala habla del uso del sentido del humor del líder; el cuál al ser positivo permite resolver situaciones conflictivas en aspectos de relación humana y de cada comercial a cargo. (Media de 16.0500)

E2 Influencia idealizada conducta; donde se promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética; es decir, el ejemplo del líder es fundamental para la motivación y trabajo del comercial. (Media de 15.9833)

E3 Inspiración motivacional; el cuál, es el grado en que el líder energiza a sus seguidores proporcionando una visión de futuro, objetivos y propósito. (Media de 15.9831)

E1 Influencia idealizada atributo; en este tipo de influencia se distinguen los atributos personales del carisma del líder, los cuales hacen que se le respete y se siga. (Media de 15.9333)

Estos 4 últimos están seguidos en la tabla analizada; también se observa las escalas E4 y E5; esta última en un rango menor.

E4 Estimulación intelectual; señala las acciones del líder, despertando una nueva forma de concebir los problemas, pensamientos e imaginación, y un reconocimiento de las nuevas creencias y valores de los seguidores. (Media de 15.7500)

E5 Consideración individual; como su nombre lo dice, proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada comercial acepte, entienda y mejore; esta escala transformacional es la menos fuerte de todas. (Media de 14.8667)

Otro tipo de liderazgo que se puede observar en los resultados anteriores es el liderazgo transaccional; el cuál considera que existe un intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores, basado en un costo-beneficio (Mendoza 2012); la noción genera es que, cuando el trabajo y el ambiente de los seguidores, no proporcionan la motivación, dirección y satisfacción necesarias; para ser eficaz, la conducta del líder compensará dichas

deficiencias. Este estilo es capaz de producir efectos positivos en el rendimiento y satisfacción de los comerciales.

De acuerdo con el Modelo de Bass y Avolio (1997) este tipo de liderazgo presenta tres escalas transaccionales (Las vistas anteriormente en la tabla). Según los resultados jerarquizados; se pueden ver de mayor a menor de la siguiente forma:

E6 Premio contingente; en esta escala el líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una premiación a los comerciales; el premio depende del esfuerzo y el nivel de actuación del logro, estando en función del cumplimiento de objetivos. (Media de 15.6833)

E7 Administración por excepción activo; controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas; se está en constante supervisión del trabajo de los comerciales. (Media de 14.9667)

E8 Administración por excepción pasivo; el líder aparece en la acción únicamente cuando hay irregularidades o no hay satisfacción de la meta propuesta. (Media de 10.0500)

Los dos tipos de liderazgos anteriores son los más relevantes en el presente estudio; sin embargo, el liderazgo tiene relación con tres aspectos importantes; estos, se conocen como variables de resultado. En el modelo de Bass y Avolio (1997) se incluyen tres escalas que también se están tomando en cuenta en esta tesis.

E11 Esfuerzo extra; esta escala es la de mayor fuerza en este estudio de acuerdo a la tabla anterior; se define por las acciones del líder, que provocan mayor participación de los

comerciales en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano; los seguidores están estimulados a participar activamente, cuando el líder necesita de su colaboración. (Media de 16.1333)

E10 Satisfacción; esta variable está integrada por las acciones del líder, que provocan gratificación en el grupo de trabajo; los comerciales se sienten muy bien con las decisiones del líder, existe un clima organizacional sano para el buen desarrollo de las actividades. Esta escala es muy importante para cualquier tipo de trabajo; puesto que, se basa en el bienestar deseable de las personas. (Media 15.8000)

E12 Efectividad; se constituye por las acciones del líder que provocan que se logren los objetivos y metas en los comerciales en forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado. (Media 15.5167)

El Laissez Faire (No liderazgo) no es de gran relevancia para el presente estudio; puesto que, es el de menor peso; es decir, no hay ausencia de líder en esta tesis. (Media de 9.1167)

De acuerdo al objetivo específico del presente estudio “Identificar el tipo de liderazgo de los jefes inmediatos de los asesores comerciales de la ciudad de Bogotá, Cundinamarca y Pereira, Risaralda de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS, utilizando el modelo de liderazgo de Bass y avolio” se concluiría que hay un predominio del “Liderazgo Transformacional” sobre el liderazgo transaccional; con un enfoque en las escalas antes mencionadas del liderazgo transformacional y con una variable fuerte del liderazgo transaccional que es esfuerzo extra.

Lo anterior rechaza la hipótesis Ho1: El perfil del liderazgo que prevalece en los comerciales de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS es el transaccional

Después de mencionar cada escala del liderazgo y analizar las más representativas; lo realmente importante es entender el por qué, habiendo un alto liderazgo transformacional y transaccional en los comerciales; se observa un altísimo grado de burnout.

Antes de esto, se analizarán los resultados con respecto al compromiso organizacional de los comerciales encuestados

Tabla 66

Perfil jerarquizado de Compromiso Organizacional

Estadísticas de muestra única				
	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
E14 COMPROMISO AFECTIVO	60	18.8500	3.94378	.50914
E15 COMPROMISO NORMATIVO	60	17.2167	3.69191	.47662
E16 COMPROMISO DE CONTINUIDAD	60	13.6500	4.12033	.53193
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	60	49.7167	9.22431	1.19085

Existen tres tipos de dimensiones para el Compromiso Organizacional que maneja Meyer y Allen (1997); las cuales son: Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo y Compromiso de Continuidad; de estas tres se observa que la de mayor grado en este estudio es el E14 Compromiso afectivo con una media de 18.8500; según Meyer y Allen (1991), es aquel que describe una orientación afectiva que siente el empleado hacia la organización; es decir, este tipo de compromiso consiste en la identificación del colaborador con los valores y filosofía de la organización; por lo que, es aquella fuerza interna que identifica al individuo

con la organización y que a su vez impacta la participación e involucramiento emocional para con su compañía.

El segundo tipo de compromiso que se observa en los colaboradores es el E15 Compromiso normativo con una media de 17.2167; consiste en la experimentación del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en la organización; por otro lado, Meter y Allen (1991) especifican al compromiso normativo como aquel grado en que un individuo siente una obligación de carácter moral a pertenecer y permanecer en la organización; más que compromiso es un deber en la creencia de la lealtad.

Por último con una media de 13.6500; se da un E16 compromiso de continuidad; como su nombre lo dice es ese querer continuar en la organización por tener un beneficio; ya sea en ingresos, tiempo u otros factores; que, al dejar la compañía perderían. Para Meyer y Allen (1991) exponen que es muy viable encontrar una tendencia consistente de los empleados respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea de los costos financieros, físicos y psicológicos en los cuáles infiriera retirarse, como a su vez de la incertidumbre psicológica que genera el encontrar otro empleo, en otras palabras, se podría decir, que existe un beneficio asociado con continuar participando en la organización y un costo asociado a irse.

De acuerdo al objetivo específico del presente estudio “Identificar el grado de compromiso organizacional de los asesores comerciales de la ciudad de Bogotá, Cundinamarca y Pereira, Risaralda de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS, utilizando el instrumento de Meyer y Allen” al presentar los resultados de las Medias de los

componentes del Compromiso organizacional, se concluiría que hay un predominio del Compromiso afectivo, lo cual indica que el trabajador tiene un sentido de pertenencia a la empresa. Seguida por el Compromiso Normativo y por último el Compromiso de Continuidad; la importancia de este resultado es contrastar el por qué teniendo un alto compromiso e identificación con los valores y filosofía de la compañía; los comerciales tienen un alto grado de desgaste profesional.

Así se contrasta la hipótesis Ho2: El perfil del compromiso organizacional característicos de los comerciales de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS es de continuidad; donde se rechaza.

Ahora bien, uno de los objetivos del presente estudio es Identificar el grado de desgaste profesional de los asesores comerciales de la ciudad de Bogotá, Cundinamarca y Pereira, Risaralda de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS, utilizando el modelo de Maslach; arrojando así en los resultados generales un alto grado del mismo; aun teniendo liderazgos fuertes como lo son, transformacional y transaccional y compromiso afectivo por la compañía; se observa que los vendedores “Venden por vender” (Un alto grado de despersonalización); es decir, no tienen interés alguno por generar una fidelización con el cliente o con la misma compañía. Esto se corrobora en el alto grado de baja realización personal; esto lleva a que la compañía tenga una alta rotación de personal.

Tabla 67

Perfil jerarquizado de Desgaste Profesional

Estadísticas de muestra única				
	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
E18 DESPERSONALIZACION	60	16.6833	2.97157	.38363
E19 BRP	60	15.9167	3.05482	.39438
E17 CANSANCIO EMOCIONAL	60	9.6333	4.23451	.54667
DESGASTE PROFESIONAL	60	42.2333	7.06715	.91237

Para la tabla anterior se observa en mayor grado una E18 Despersonalización con una media de 16.6833; continuando con una baja realización personal con media de 15.9167 y en menor proporción cansancio emocional con una media de 9.6333.

Según Maslach (1982) desde el punto de vista psicosocial el burnout es la respuesta a altos niveles de estrés laboral el cual se evidencia por ciertas características como son la perdida de ilusión por el trabajo, la baja realización personal, las conductas negativas con las personas con las que se relaciona (clientes) o la organización en sí, el cual es causado por un agotamiento emocional y físico

Burnout definido como una respuesta a las presiones emocionales crónicas producto del trato con otros seres humanos, particularmente cuando estos son problemáticos. Puede ser considerado como un tipo de estrés laboral.

Para el presente estudio se analizaron las tres subescalas del Burnout:

Cansancio Emocional: El cual valora la vivencia de estar cansado emocionalmente por las demandas del trabajo

Despersonalización: El cual nos permite valorar el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad.

Realización Personal: El cual evalúa los sentimientos de autoeficacia y realización personal en el trabajo.

Se tuvo en cuenta una escala de valoración hasta 7 y se evaluó de la siguiente forma:

Tabla 68

Escala de medición Desgaste Profesional

NIVEL DE CALIFICACION	ESCALA DE MEDICIÓN	
Alto	14	28
Medio	7	13
bajo	0	6

Tabla 69

Frecuencias para medir nivel de Cansancio Emocional

E17 CANSANCIO EMOCIONAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4,00	6	9.2	10.0	10.0
	5,00	2	3.1	3.3	13.3
	6,00	3	4.6	5.0	18.3
	7,00	3	4.6	5.0	23.3
	8,00	22	33.8	36.7	60.0
	9,00	4	6.2	6.7	66.7
	10,00	1	1.5	1.7	68.3
	12,00	7	10.8	11.7	80.0
	13,00	2	3.1	3.3	83.3
	14,00	1	1.5	1.7	85.0
	16,00	5	7.7	8.3	93.3
	17,00	1	1.5	1.7	95.0
	20,00	1	1.5	1.7	96.7
	21,00	2	3.1	3.3	100.0
	Total	60	92.3	100.0	
Perdidos Sistema		5	7.7		
Total		65	100.0		

De nivel bajo se observan 11 comerciales en esta escala, de nivel medio 39 colaboradores y nivel alto 10 encuestados; se observa que, se encuentran en un nivel medio de desgaste profesional en la escala de cansancio emocional.

Tabla 70

Frecuencias para medir nivel de Despersonalización

E18 DESPERSONALIZACION					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	12,00	2	3.1	3.3	3.3
	13,00	3	4.6	5.0	8.3
	14,00	11	16.9	18.3	26.7
	15,00	6	9.2	10.0	36.7
	16,00	8	12.3	13.3	50.0
	17,00	13	20.0	21.7	71.7
	18,00	5	7.7	8.3	80.0
	19,00	2	3.1	3.3	83.3
	20,00	4	6.2	6.7	90.0
	21,00	4	6.2	6.7	96.7
	25,00	1	1.5	1.7	98.3
	28,00	1	1.5	1.7	100.0
	Total	60	92.3	100.0	
Perdidos	Sistema	5	7.7		
Total		65	100.0		

Se observan que no hay niveles bajos de despersonalización; por el contrario, hay un nivel muy alto en esta escala con 55 comerciales y 5 comerciales con nivel medio.

Tabla 71

Frecuencias para medir nivel de Baja realización personal (BRP)

E19 BRP					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	10,00	5	7.7	8.3	8.3
	12,00	6	9.2	10.0	18.3
	13,00	2	3.1	3.3	21.7
	14,00	3	4.6	5.0	26.7
	15,00	6	9.2	10.0	36.7
	16,00	13	20.0	21.7	58.3
	17,00	8	12.3	13.3	71.7
	18,00	5	7.7	8.3	80.0
	19,00	4	6.2	6.7	86.7
	20,00	4	6.2	6.7	93.3
	21,00	3	4.6	5.0	98.3
	22,00	1	1.5	1.7	100.0
	Total	60	92.3	100.0	
Perdidos	Sistema	5	7.7		
Total		65	100.0		

Tiene igual tendencia que en la escala anterior; ningún comercial está en nivel bajo; por el contrario, 47 comerciales se encuentran sometidos a un nivel alto de baja realización personal y 13 colaboradores a un nivel medio.

En resumen:

Tabla 72

Niveles de calificación de las escalas del Desgaste Profesional

NIVEL DE CALIFICACION	E17 CANSANCIO EMOCIONAL	E18 DESPERSONALIZACION	E19 BRP
Alto 14 a 28	10	55	47
Medio 7 a 13	39	5	13
Bajo 0 a 6	11	0	0

De acuerdo al objetivo específico del presente estudio “Identificar el grado de desgaste profesional de los asesores comerciales de la ciudad de Bogotá, Cundinamarca y Pereira, Risaralda de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS, utilizando el modelo de Maslach”; se observa un alto grado de E18despersonalización y E19de baja realización personal; así como un grado medio de E17cansancio emocional; adicional a esto se rechaza la hipótesis Ho3: El perfil del desgaste profesional característico de los comerciales de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS es el cansancio emocional. Siendo el perfil más alto el de despersonalización

Para contrastar la hipótesis Ho: No existe relación significativa entre el compromiso organizacional y el desgaste profesional de los asesores comerciales de la ciudad de Bogotá, Cundinamarca y Pereira, Risaralda de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS; la cuál se rechaza habiendo una relación significativa y más impactante aún positiva; se analizan las correlaciones de las variables de liderazgo, compromiso y desgaste profesional en la tabla 51; se observa una correlación significativa entre liderazgo transformacional y compromiso afectivo, siendo este positivo (0.364); es decir, que a mayor liderazgo transformacional se desarrollará en los colaboradores de la compañía Tour Vacation Azul SAS mayor compromiso afectivo; sin embargo, lo realmente impactante es la correlación entre liderazgo transformacional y los factores del desgaste profesional; siendo estos positivos y mayor en Despersonalizacion (0.476); esto significa que, a mayor liderazgo transformacional hay una mayor despersonalización en los trabajadores; no hay un impacto positivo en aumentar el liderazgo; lo mismo sucede entre el compromiso organizacional y los factores de Despersonalización y baja realización personal (0.643 y 0.755 respectivamente).

Lo anterior lleva a concluir que, aunque puede haber un alto grado de liderazgo y compromiso con la compañía los asesores no se sienten satisfechos con su trabajo, tienen un alto grado de despersonalización y baja realización personal. Todo esto se puede ver en el ANEXO B que muestra las correlaciones completas.

Tabla 73

Correlaciones bivariadas de las variables de liderazgo, compromiso organizacional y desgaste profesional

		Correlaciones			
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	DESGASTE PROFESIONAL
E14 COMPROMISO AFECTIVO	Correlación de Pearson	.364**	.086	.850**	.488**
	Sig. (bilateral)	.005	.515	.000	.000
	N	59	60	60	60
E15 COMPROMISO NORMATIVO	Correlación de Pearson	.019	-.078	.800**	.547**
	Sig. (bilateral)	.889	.552	.000	.000
	N	59	60	60	60
E16 COMPROMISO DE CONTINUIDAD	Correlación de Pearson	.197	.125	.708**	.636**
	Sig. (bilateral)	.135	.340	.000	.000
	N	59	60	60	60
E17 CANSANCIO EMOCIONAL	Correlación de Pearson	.153	.265*	.191	.660**
	Sig. (bilateral)	.246	.040	.143	.000
	N	59	60	60	60
E18 DESPERSONALIZACION	Correlación de Pearson	.476**	.253	.643**	.638**
	Sig. (bilateral)	.000	.052	.000	.000
	N	59	60	60	60
E19 BRP	Correlación de Pearson	.259*	.149	.755**	.777**
	Sig. (bilateral)	.048	.255	.000	.000
	N	59	60	60	60
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Correlación de Pearson	1	.805**	.255	.410**
	Sig. (bilateral)		.000	.052	.001
	N	59	59	59	59
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Correlación de Pearson	.805**	1	.061	.330*
	Sig. (bilateral)	.000		.642	.010
	N	59	60	60	60
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	.255	.061	1	.711**
	Sig. (bilateral)	.052	.642		.000
	N	59	60	60	60
DESGASTE PROFESIONAL	Correlación de Pearson	.410**	.330*	.711**	1
	Sig. (bilateral)	.001	.010	.000	
	N	59	60	60	60

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

6. CONCLUSIONES

El presente estudio genera una serie de conclusiones esperadas por personas que laboran en la compañía; puesto que, en el transcurso de los últimos 2 años la empresa ha tenido una disminución significativa en ventas; adicional a esto, una alta rotación de personal en el área comercial.

Las conclusiones para el presente estudio son las siguientes:

El liderazgo transformacional es el de mayor impacto en el compromiso y el desgaste profesional de los comerciales de la compañía; es decir, a mayor presencia de los ítems o comportamientos del liderazgo transformacional, se genera un mayor compromiso; sin embargo, el efecto en el desgaste profesional es al contrario; en vez de disminuir como sería lo ideal, aumenta; esto lleva a que los vendedores generen un comportamiento erróneo, de poca fidelización con el cliente y se de una alta rotación.

Los comportamientos del liderazgo transformacional (Influencia idealizada de atributos, influencia idealizada de conducta, inspiración motivacional, estimulación intelectual y tolerancia psicológica) generan un impacto significativo y positivo en el compromiso afectivo de los comerciales; por lo tanto, si se aumenta todas estas cualidades en los líderes puede influenciar a los colaboradores a tener un mayor sentido de pertenencia y afecto a la compañía. Los comportamientos del liderazgo transformacional antes mencionados generan un impacto significativo y negativo en el desgaste profesional de los comerciales; es decir, posibilitan la presencia del desgaste profesional en los empleados.

El liderazgo transaccional tuvo un menor impacto que el transformacional; sin embargo, tuvo algunos ítems con alto peso; como lo es premio contingente; en esta escala el líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una premiación a los comerciales; el premio depende del esfuerzo y el nivel de actuación del logro, estando en función del cumplimiento de objetivos; el cual, según las correlaciones aumenta el compromiso en los comerciales; en la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS; en el área comercial, los asesores no reciben ningún tipo de remuneración fija; es decir, su trabajo es por comisiones netamente; sin embargo, se observa que; para los colaboradores es fundamental el premio contingente; ya sea en efectivo o en motivación anexas; en la empresa se utiliza; además, de las comisiones, unas bonificaciones llamadas expensas donde se motiva al colaborador a llegar a los resultados semanales para así conseguir un dinero extra; adicional, se centra en motivar a sus comerciales con premios y los más llamativos para la mayoría; los viajes; dando así la oportunidad al comercial de conocer los destinos de la compañía por metas cumplidas mensuales, semanales o concursos esporádicos en el día a día de las ventas. ¿Qué ha sucedido en los últimos años? Una disminución de los premios antes mencionados.

El aspecto de variable de resultados tuvo un fuerte impacto en el presente estudio con los ítems de esfuerzo extra y satisfacción; el primero es la variable de mayor varianza en la tabla resumen; por lo tanto, es fundamental continuar trabajando en esta variable; el esfuerzo extra tiene un impacto positivo en el compromiso afectivo (El cuál, fue el resultado de mayor impacto en los colaboradores) se puede ver en qué, los comerciales no tienen un horario

específico; pero tienen turnos entre semana, fines de semana, ferias lejos de su ciudad de trabajo (Municipios cercanos) entre otros esfuerzos.

El estilo de liderazgo *laissez faire* impacta negativamente el desarrollo del compromiso organizacional, específicamente el compromiso afectivo y facilita el desarrollo del desgaste profesional en especial la despersonalización. Al líder no estar comprometido con la misión y la visión requerida, los individuos no percibirán un apego afectivo con la institución, por el contrario, generara desafecto y animadversión y fácilmente desarrolla el desgaste profesional.

El compromiso afectivo es el de mayor fuerza en los colaboradores; es decir, tienen un alto grado de identificación con los valores, principios e ideales de la compañía; sin embargo, impacta en el aumento del desgaste profesional; no tienen una satisfacción laboral completa y esto lleva a aumentar la baja realización personal de los comerciales y la despersonalización; se necesita trabajar en el individuo para sentirse identificado con la organización y a su vez sentir que su proyecto de vida es posible mientras laboran en Tour Vacation Hoteles Azul SAS.

Hay un alto grado de desgaste profesional en todos sus comportamientos; cansancio emocional, despersonalización, baja realización personal; a pesar de tener el tipo de liderazgo transformacional un nivel alto en la compañía y un alto grado de compromiso afectivo de los comerciales con la empresa no aportan en nada para que los comerciales disminuyan dicho desgaste; esto lleva a que los vendedores realicen un trabajo poco profesional y tengan en

mente en algún momento dado cambiar de trabajo; adicional, conlleva a tener unas ventas sin fidelización del cliente y alta rotación de personal.

Recomendaciones

Es un estudio que puede ser adaptado y aplicado a los canales aliados de la presente compañía: Viajar con promociones, agencias, call center; para así dar una mejora global y no sólo en el área de DIRECT donde se realizó.

Después del presente estudio se realiza una reunión informal con un gerente de zona de Bogotá; el cuál, está dispuesto a comenzar una prueba piloto de implementación de un modelo de capacitación para minimizar la alta rotación de asesores y directores dando un enfoque coaching hacia la baja realización personal.

Plan de mejora con una escuela de líderes enfocada en “Liderazgo transformacional”, ventajas de adquirir características de este tipo de liderazgo para aumentar no sólo las ventas; si no, la fidelización de asesores en la compañía.

Se lanza una campaña enfocada a aumentar el factor de premio contingente; es decir, incentivos para el mes 11 y 12 (Últimos dos meses del año 2018) con premios en viajes y bonos en efectivo por metas de cumplimientos para los 3 primeros puestos.

Se realiza una reunión con asesores comerciales que realizaron la encuesta y otros que no la realizaron para hablar sobre su compromiso organizacional y dan a conocer que se sienten definidos por los valores de la compañía; sin embargo, desean un mayor número de capacitaciones con sus líderes comerciales en entrenamiento de ventas o servicio al cliente; esto muestra que la relación de liderazgo con el compromiso organizacional es fundamental para bajar la rotación de personal, aumentar el sentido de pertenencia y así poder disminuir el desgaste profesional que se ve reflejado en el presente estudio.

Realizar campañas del “Trabajador del mes” que permitirán tener al personal motivado y dispuesto a competir sanamente con el fin de obtener algún bono en el mes de servicio en el que gane. Dicha campaña permitirá reconocer los logros de un trabajador por mes, generando un aumento de la valía personal en los trabajadores.

Estandarizar el sistema de integración y recompensas, de tal manera que los trabajadores puedan gozar de los mismos beneficios mes a mes. Implementar esta estrategia permitirá a la empresa incrementar el nivel de compromiso mejorando la productividad, menor índice de rotación, ausentismo, entre otros.

Para discutir

Los resultados muestra de una forma verídica el panorama actual de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS:

- Los asesores antiguos en las reuniones semanales con sus líderes directos han manifestado su inconformidad en cuanto a su realización personal y profesional; es decir, sienten que su formación no es la misma que hace años atrás; he aquí las conclusiones de desgaste profesional. Piden capacitaciones constantes, reuniones que generen conocimiento.
- Se observa un comportamiento en los últimos 2 años en la empresa; que, el asesor “vende por vender”; es decir, ya no es un asesor integral; si no que, vende por su comisión y no le interesa fidelizar al cliente para futuras compras o lo que es peor, lo asesoran mediocrementemente; esto lleva a un alto grado de inconformidad en el cliente externo. Lo anterior se puede observar en las PQRs realizadas por el área de servicio

al cliente en la compañía donde se quejan de baja información de los planes adquiridos o desentendimiento del asesor en la post venta.

- Según reporte de recursos humanos; la compañía hace 5 años realizaba otro tipo de filtración para el reclutamiento de comerciales; entrevistas, pruebas sobre turismo y servicio al cliente; los nuevos líderes de la compañía hoy en día no forman completamente a sus colaboradores; esto se debe a que ellos también tienen desgaste profesional; por lo tanto, “reclutan por reclutar”; ya no generan un filtro y un interés por tener comerciales de calidad; y, prefieren los asesores que les generen ventas por los medios que sea a estar realmente interesados en la formación de ellos.

Investigaciones futuras

Proponer un modelo de gestión para mejorar resultados escuchando a los asesores que son la base fundamental del principal objetivo de la compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS que es aumentar sus ventas; dando un enfoque principal a la fidelización del cliente interno y externo.

Proponer un estudio de identificación de desgaste profesional, compromiso organizacional y tipo de liderazgo en canales aliados de la compañía.

7. BIBLIOGRAFIA

- Apiquian, A. (2007). El Síndrome de Burnout en las empresas. Recuperado de <http://www.anahuac.mx/psicología/archivos/artburnout.doc>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Baca, A. R. (2012). Síndrome de burnout y compromiso organizacional en trabajadores de un grupo importador de vehículos menores - región norte. Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Recuperado el 13 de 11 de 2017, de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/345/1/TL_Garcia_Baca_RosaDeGuadalupe.pdf
- Caballero, C., González, O., Mercado, D., Llanos, C., Bermejo, Y., & Vergel, C. (2009). Prevalencia del síndrome del burnout y su correlación con los factores psicosociales en docentes de una Institución universitaria privada de la ciudad de Barranquilla. *Psicogente*, 12(21), 142-157. Recuperado el 18 de 11 de 2017, de https://www.uv.es/unipsico/pdf/CESQT/Externos/2009_Caballero_et_al.pdf
- Díaz, F., & Gómez, I. C. (2016). La investigación sobre el síndrome de burnout en Latinoamérica entre 2000 y 2010. *Psicología desde el Caribe*, 33(1), 113-131. Recuperado el 15 de 11 de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21345152008>
- Díaz, F., López, A. M., & Varela, M. T. (2012). Factores asociados al síndrome de burnout en docentes de colegios de la ciudad de Cali, Colombia. *Universitas Psychologica*, 11(1), 217-227. Recuperado el 11 de 11 de 2017, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v11n1/v11n1a18.pdf>
- Gil-Monte, P. R. (Agosto de 2003). El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de burnout) en profesionales de enfermería. *Revista electrónica InterAção Psy*(1), 19-33. Recuperado el 20 de 11 de 2017, de <http://www.bvsde.ops-oms.org/bvsacd/cd49/artigo3.pdf>
- Gil-Monte, P. R. (Agosto de 2006). *El Síndrome de Quemarse por el trabajo (Burnout) una enfermedad laboral en la sociedad del Bienestar*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Gil-Monte, P. R., & Peiró, J. M. (1999). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del. *Anales de psicología*, 15(2), 261-268. Recuperado el 25 de 11 de 2017, de http://www.um.es/analesps/v15/v15_2pdf/12v98_05Llag2.PDF
- Gil-Montes, P., & Mercado-Salgado, P. (2010). Influencia del compromiso organizacional en la relación entre conflictos interpersonales y el síndrome de quemarse por el

- trabajo (burnout) en profesionales de servicios (salud y educación). *Innovar*, 20(38), 161-174.
- Jiménez, J. C. (2003). Fuentes de estrés, Síndrome de Burnout y Actitudes disfuncionales en Orientadores de Instituto de Enseñanza Secundaria. Badajoz: Universidad de Extremadura. Recuperado el 20 de 11 de 2017, de <http://biblioteca.unex.es/tesis/9788477238164.pdf>
- López, M. d., García, S. A., & Moreno, M. P. (2014). Factores de riesgo psicosocial y burnout en población económicamente activa en Lima, Perú. *Ciencia y trabajo*(51), 164-169. Recuperado el 20 de 11 de 2017, de <http://www.scielo.cl/pdf/cyt/v16n51/art07.pdf>
- Maslach, C. y Jackson, S. (1997). *Burnout Inventory Manual*. España: TEA Ediciones SA
- Mendoza Martínez, I. A. (Octubre de 2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional Y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. Tlaxcala, Tlaxcala, México.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment: some methodological considerations. *Human resources managment review*, 61-89.
- Ministerio de protección social. (2010). *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Montoya, E. M. (2014). Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado el 20 de 11 de 2017, de http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/581494/1/TESIS+FINAL_Elizabeth+Montoya.pdf
- Olaya, C. (2015). Síndrome de burnout o síndrome de agotamiento profesional (SAP) en el trabajo de los docentes distritales de la localidad de Usme. Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado el 10 de 11 de 2017, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6691/1/SINDROME%20DE%20BURNOUT%20O%20SINDROME%20DE%20AGOTAMIENTO%20PROFESIONAL%20EN%20DOCENTES%20DISTRITALES.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención*. Ginebra. Recuperado el 21 de 11 de 2017, de http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_301_span.pdf
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés Laboral, Liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Peralta, M. C., Santofimio, A. M., & Segura, V. (Julio de 2007). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Psicología desde el Caribe*(19), 81-109. Recuperado el 18 de 11 de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/213/21301905.pdf>

- Roth, E., & Pinto, B. (2010). Síndrome de Burnout, Personalidad y Satisfacción Laboral en Enfermeras de de la Ciudad de La Paz. *Ajayu*, 8(2), 62-100. Recuperado el 16 de 11 de 2017, de <http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v8n2/v8n2a4.pdf>
- Ruiz, J. L. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de estudios empresariales*. Segunda
- Vélez, M. A. (2016). *Revista colombiana de ciencias sociales*. Vol. 7 (1), 131-153.

ANEXO A**APLICACIÓN VIA ELECTRÓNICA
PARA ASESORES****Objetivo**

La compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS (On Vacation) está interesada en realizar un estudio sobre Liderazgo transformacional, Compromiso Organizacional y Desgaste Laboral con la asesoría de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Los objetivos están orientados a la realización de un diagnóstico situacional sobre aspectos organizacionales enfocados a la mejora continua.

El siguiente instrumento es un medio que nos permitirá conocer nuestras debilidades y fortalezas como una compañía de servicios vacacionales, por lo que es deseable el correcto diligenciamiento **de forma personal y honesta a todas las preguntas** que se te presentarán posteriormente.

La información que proporciones será tratada con total **confidencialidad** y se garantiza el **anonimato** de los participantes.

¡Tú colaboración es importante en este diagnóstico!

DEMOGRÁFICOS**1.- Sexo:**

1) Femenino

2) Masculino

2.- Edad en años cumplidos:

1) De 18 a 25 años

2) De 26 a 30 años

3) De 31 a 35 años

4) De 36 a 40 años

5) De 41 a 45 años

6) 46 años o más

ESCOLARES**3.- Último grado de estudios terminados**1) Ninguno
Tecnológicos2) Primaria
6) Profesional3) Bachillerato
7) Postgrado

4) Estudios Técnicos o

ORGANIZACIONALES**4.- Antigüedad en On Vacation:**1) Menos de 3 años
Más de 10 años

2) De 3 a 5 años

3) De 6 a 10 años

4)

5.- Antigüedad en el puesto actual:1) Menos de 1 años
4) De 6 a 10 años2) De 1 año a 2 años
5) Más de 10 años

3) De 3 a 5 años

6.- ¿El área en que se desempeña o la función que desempeña corresponde a su profesión o especialidad?

1) Sí

2) No

3) Parcialmente

7.- ¿Se ha capacitado en los últimos seis meses en su área académica?

1) Si

2) No

8.- ¿Con qué frecuencia se tiene que ausentar de su trabajo, por motivos de salud, asuntos familiares, personales, entre otros?

1) Nunca

2) Casi nunca

3) Ocasionalmente

- 4) Casi siempre 5) Siempre

9.- ¿Con qué porcentaje de los recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura que necesita para realizar su trabajo óptimamente, considera usted que cuenta?

- 1) 0 % 2) 20 % 3) 40 %
4) 60 % 5) 80 % 6) 100 %

10.- ¿Qué tanto le permite su horario de trabajo compaginar sus actividades personales y familiares satisfactoriamente?

- 1) No me lo permite 2) Escasamente 3) Parcialmente
4) Ampliamente 5) Plenamente

11.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el grado de libertad de decisión que tiene en su puesto de trabajo?

- 1) Totalmente insatisfecho 5) Ligeramente satisfecho
2) Muy insatisfecho 6) Muy satisfecho
3) Parcialmente insatisfecho 7) Totalmente satisfecho
4) Me es indiferente

12.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su salario en esta organización?

- 1) Totalmente insatisfecho 5) Ligeramente satisfecho
2) Muy insatisfecho 6) Muy satisfecho
3) Parcialmente insatisfecho 7) Totalmente satisfecho
4) Me es indiferente

13.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su actual empleo?

- 1) Totalmente insatisfecho 5) Ligeramente satisfecho
2) Muy insatisfecho 6) Muy satisfecho
3) Parcialmente insatisfecho 7) Totalmente satisfecho
4) Me es indiferente

14.- ¿Ha pensado cambiar de empleo?

- 1) Nunca 2) Casi nunca 3) Ocasionalmente
4) Casi siempre 5) Siempre

15.- ¿Además del trabajo en On Vacation trabaja en otro lugar?

- 1) Si 2) No

16.- ¿Cuántos trabajos tiene en total?

1) Uno

2) Dos

3) Más de dos

IDENTIFIQUE CARACTERÍSTICAS DE SU JEFE

Marque la opción que más describa el comportamiento de su jefe inmediato considerando su ámbito laboral actual. Elija “una sola opción de respuesta” de acuerdo con la siguiente escala:

Nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

17	Muestra capacidad para transmitir una visión del futuro.
18	Orienta las acciones del personal hacia la misión organizacional.
19	Motiva al trabajador para que alcance los objetivos programados.
20	Propicia que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.
21	Considera las distintas necesidades laborales del personal.
22	Premia a los empleados por alcanzar las metas acordadas.
23	Está al pendiente supervisando el trabajo del personal para que no se cometan irregularidades.
24	Está al margen, hasta que los problemas se tornen críticos, entonces actúa.
25	Es probable que él/ella esté ausente cuando se le necesita
26	Su liderazgo como jefe(a) logra satisfacción en el equipo de trabajo.
27	Anima al personal a esforzarse para trabajar más y mejor.
28	Es efectiva(o) en la definición de tareas, tiempos y recursos para alcanzar los objetivos del trabajo.
29	Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.
30	Integra una visión clara del futuro de la organización.
31	Guía las acciones del personal bajo su cargo hacia la misión de la organización.

32	Motiva a los trabajadores para que alcancen las metas acordadas.
33	Estimula el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.
34	Toma en cuenta que el personal tiene necesidades laborales distintas que deben ser atendidas.
35	Ve que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas.
36	Supervisa activamente las labores cotidianas del personal a su cargo.
37	Actúa solamente cuando los problemas se toman críticos.
38	Está ausente cuando más se le necesita.
39	El equipo de trabajo a su cargo está satisfecho con los métodos de la dirección que emplea.
40	Estimula al personal a esforzarse para ser mejor.
41	Se nota la efectividad del jefe en las decisiones sobre la aplicación de recursos en el logro de objetivos.
42	Mejora el clima de trabajo empleando responsablemente su sentido del humor.
43	Sabe transmitir una visión integrada del futuro deseado de la organización.
44	Promueve las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la organización.

IDENTIFIQUE SUS CARACTERÍSTICAS

Por cada pregunta marque la opción que mejor refleja su opinión:

Nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

45	Sus colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo.
46	Estimula la capacidad de análisis de sus colaboradores.
47	Reconoce en los trabajadores sus distintas necesidades y cualidades personales.
48	Premia a los trabajadores por el logro de las metas alcanzadas.
49	Está pendiente de las posibles discrepancias a los planes acordados previamente.
50	Está al margen del trabajo de su personal, sólo actúa cuando se cometen errores.
51	En momentos de crisis es difícil encontrarlo.
52	El equipo de trabajo está satisfecho con los logros obtenidos en la actualidad.
53	Incrementa en el colaborador el sentido de participación activa en el trabajo.
54	Es efectivo(a) en la administración de las actividades del personal a su cargo.
55	Su sentido responsable del humor favorece la integración del equipo de trabajo.
56	Comunica la visión del futuro deseado de la organización.
57	Busca promover la iniciativa de sus colaboradores hacia la misión y visión de la organización.
58	Logra motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperado.
59	Propicia la resolución de problemas en equipo usando estrategias racionales.
60	Concede atención personal a sus colaboradores cuando están agobiados.
61	Busca premiar las iniciativas de sus colaboradores que tratan de resolver las problemáticas de trabajo.
62	Está comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con su personal.

63	Interviene sólo en el conflicto cuando éste se ha agravado hasta las últimas consecuencias.
64	En situaciones problemáticas del área de trabajo, es difícil encontrarle(a).
65	El personal se siente satisfecho con las decisiones que se han tomado en su área de trabajo.
66	Estimula a que se esfuercen más los colaboradores en sus actividades laborales.
67	Es efectiva(o) en las decisiones sobre la asignación de tareas de grupo para alcanzar los objetivos del área.
68	El clima de trabajo permite una adecuada participación de todos los miembros del equipo.

IDENTIFIQUE SUS CARACTERÍSTICAS

Por cada pregunta marque la opción que mejor refleja su opinión:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

69	Perdería mucho si dejo de laborar con la empresa, por lo que tengo un compromiso por continuar trabajando en ella.
70	En este momento ha sido difícil para mí el lograr distintas metas y objetivos laborales.
71	Muestro gran compromiso emocional con la empresa por todas las experiencias laborales satisfactorias en ella.
72	Muestro mucho cansancio al atender diversos asuntos que me piden mis compañeros de trabajo.
73	He demostrado una actitud un tanto indiferente ante los problemas personales de algún compañero de trabajo.
74	Muestro reciprocidad con la empresa donde trabajo por todas las prestaciones que me otorga.
75	He perdido el interés para ser constante en cuanto a alcanzar mis metas personales y laborales.
76	Por mi antigüedad y las prestaciones correspondientes me comprometo a permanecer trabajando activamente en la empresa.

77	Demuestro reciprocidad laboral con la empresa por los beneficios que me otorga.
78	He mostrado una actitud un tanto desobligante a las distintas peticiones laborales de mis compañeros.
79	Muestro un compromiso afectivo a la empresa por todas las satisfacciones laborales que he alcanzado.
80	Estoy fatigado por atender todo el día directamente a distintas personas en la oficina.
81	En estos momentos el desarrollo en distintos aspectos de mi vida está detenido.
82	Muestro una actitud un tanto desobligante cuando otros compañeros de trabajo han necesitado de mi apoyo.
83	Me comprometo a permanecer en la empresa por todos los años de trabajo y logros personales.
84	Demuestro laboralmente un compromiso moral con la empresa como reciprocidad a sus prestaciones.
85	En el trabajo me he sentido exhausto al atender a mis compañeros de trabajo.
86	Por todas las experiencias laborales satisfactorias en la empresa manifiesto un compromiso emocional hacia ella.
87	He respondido de forma desobligante cuando alguien me ha solicitado una atención personal.
88	Estoy muy cansado para dar una atención a todo tipo de asuntos laborales.
89	Perdería mucho si dejo de laboral con la empresa, por lo que tengo un compromiso por continuar trabajando en ella.
90	Demuestro una reciprocidad laboral correspondiente a las prestaciones y beneficios de mi empresa.
91	Mis compañeros y amigos han notado que últimamente he tenido dificultad para lograr mis metas personales.
92	La inversión en tiempo y esfuerzo en la empresa me compromete a continuar trabajando activamente.
93	Me comprometo emocionalmente con la empresa por las distintas satisfacciones laborales que he tenido.

94	He atendido de forma indiferente o incluso irritable a otras personas que necesitan de mí.
95	Me siento agotado emocionalmente al atender todas las necesidades laborales de mis compañeros de trabajo.
96	Los beneficios y prestaciones laborales me comprometen a trabajar de forma recíproca en la empresa.
97	He tenido una baja realización personal en distintas facetas de mi vida.
98	Mi compromiso de permanecer en la empresa es reciproco por los beneficios de antigüedad y prestaciones que me otorga.
99	Demuestro un compromiso afectivo con la empresa porque me permite cubrir mis necesidades y expectativas laborales.
100	En distintas facetas de la vida he tenido problemas para alcanzar mis objetivos y metas.
101	Mi compromiso de permanencia en la empresa responde a toda la experiencia y reconocimiento laboral que he alcanzado.
102	Me he sentido muy fatigado en el trabajo como para atender las distintas necesidades de otros que requieren de mí
103	Mis compañeros de trabajo han notado la indiferencia con la que los trato.
104	La empresa me permite cubrir mis necesidades y expectativas laborales comprometiéndome afectivamente.
105	Muestro agradecimiento por todas las prestaciones y beneficios laborales que me otorga la empresa.
106	Me comprometo a permanecer laboralmente con la empresa por todos los años que he trabajado.
107	Mi empresa me motiva a dar lo mejor por las prestaciones que me brinda.
108	Mi rendimiento y eficiencia personal ha disminuido considerablemente en distintos aspectos de mi vida.
109	Mis compañeros me han dicho que me observan agotado emocionalmente en la atención personal hacia ellos.
110	Mis compañeros observan mi compromiso emocional hacia la empresa por todas las satisfacciones laborales que he tenido.

111	Mis compañeros y amigos han notado que los he tratado de forma indiferente.
112	Los beneficios por antigüedad y prestaciones me comprometen a continuar trabajando activamente en la empresa.
113	Manifiesto mucho cansancio al atender a todas las necesidades de mis compañeros y superiores.
114	He tenido un estancamiento en todo lo relacionado con mis logros y expectativas de desarrollo.
115	Muestro agradecimiento por los beneficios que he obtenido por trabajar en esta empresa.
116	Mi satisfacción en el trabajo me compromete emocionalmente con la empresa.
117	Mis compañeros de trabajo han observado en mí una actitud un tanto desobligante en mi comunicación.

FIN DEL CUESTIONARIO.

¡GRACIAS!

APLICACIÓN VIA ELECTRÓNICA PARA JEFES



Objetivos

La compañía Tour Vacation Hoteles Azul SAS (On Vacation) está interesada en realizar un estudio sobre Liderazgo transformacional, Compromiso Organizacional y Desgaste Laboral con la asesoría de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Los objetivos están orientados a la realización de un diagnóstico situacional sobre aspectos organizacionales enfocados a la mejora continua.

El siguiente instrumento es un medio que nos permitirá conocer nuestras debilidades y fortalezas como una institución de servicios asistenciales médicos, por lo que es deseable el correcto diligenciamiento **de forma personal y honesta a todas las preguntas** que se te presentarán posteriormente.

La información que proporciones será tratada con total **confidencialidad** y se garantiza el **anonimato** de los participantes.

¡Tú colaboración es importante en este diagnóstico!

DEMOGRÁFICOS**1.- Sexo:**

- | | |
|-------------|--------------|
| 1) Femenino | 2) Masculino |
|-------------|--------------|

2.- Edad en años cumplidos:

- | | | |
|---------------------|--------------------|--------------------|
| 1) Menos de 18 años | 2) De 18 a 25 años | 3) De 26 a 30 años |
| 4) De 31 a 35 años | 5) De 36 a 40 años | 6) De 41 a 45 años |
| 7) 46 años o más | | |

3.- Estado civil:

- | | | |
|--------------|----------------|------------------|
| 1) Casado(a) | 2) Soltero(a) | 3) Divorciado(a) |
| 4) Viudo(a) | 5) Unión libre | 6) Otro |

ESCOLARES**4.- Último grado de estudios terminados**

- | | | |
|-----------------|-------------------------------------|---------------------|
| 1) Ninguno | 2) Primaria | 3) Media Vocacional |
| 4) Bachillerato | 5) Estudios Técnicos o Tecnológicos | |
| 6) Profesional | 7) Postgrado | |

5.- Tipo de Escuela del último grado de estudios:

- | | |
|------------|------------|
| 1) Privada | 2) Pública |
|------------|------------|

6.- ¿Cuántos Idiomas domina?

- | | | |
|--------|--------|---------------|
| 1) Uno | 2) Dos | 3) Tres o más |
|--------|--------|---------------|

ORGANIZACIONALES**7.- Antigüedad en On Vacation:**

- | | | | |
|--------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| 1) Menos de 3 años | 2) De 3 a 5 años | 3) De 6 a 10 años | 4) Más de 10 años |
|--------------------|------------------|-------------------|-------------------|

8.- Antigüedad en el puesto:

- | | | | |
|-------------------|----------------------|------------------|-------------------|
| 1) Menos de 1 año | 2) De 1 año a 2 años | 3) De 3 a 5 años | 4) De 6 a 10 años |
| 5) Más de 10 años | | | |

9.- Personal a su cargo:

- 1) Menos de 5 2) De 5 a 10 3) De 10 a 15 4) Más de 15

10.- ¿El área en que se desempeña o la función que desempeña corresponde a su profesión o especialidad?

- 1) Sí 2) No 3) Parcialmente

11.- ¿Se ha capacitado en los últimos seis meses en su área académica o administrativa?

- 1) Si 2) No

12.- ¿Cuál es su nivel de dominio de las tecnologías de información y comunicación (como Internet, Programas: Word, Excel, Power Point) utilizadas en su área de trabajo?

- 1) No se usan/necesitan 2) 0 % 3) Básico
4) Intermedio 5) Avanzado 6) Experto

13.- ¿Con qué frecuencia se tiene que ausentar de su trabajo, por motivos de salud, asuntos familiares, personales, entre otros?

- 1) Nunca 2) Casi nunca 3) Ocasionalmente
4) Casi siempre 5) Siempre

14.- ¿Con qué porcentaje de los recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura que necesita para realizar su trabajo óptimamente, considera usted que cuenta?

- 1) 0 % 2) 20 % 3) 40 %
4) 60 % 5) 80 % 6) 100 %

15.- ¿Qué tanto le permite su horario de trabajo compaginar sus actividades personales y familiares satisfactoriamente?

- 1) No me lo permite 2) Escasamente 3) Parcialmente
4) Ampliamente 5) Plenamente

16.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el grado de libertad de decisión que tiene en su puesto de trabajo?

- 1) Totalmente insatisfecho 5) Ligeramente satisfecho
2) Muy insatisfecho 6) Muy satisfecho
3) Parcialmente insatisfecho 7) Totalmente satisfecho
4) Me es indiferente

17.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su salario en esta organización?

- | | |
|------------------------------|---------------------------|
| 1) Totalmente insatisfecho | 5) Ligeramente satisfecho |
| 2) Muy insatisfecho | 6) Muy satisfecho |
| 3) Parcialmente insatisfecho | 7) Totalmente satisfecho |
| 4) Me es indiferente | |

18.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su actual empleo?

- | | |
|------------------------------|---------------------------|
| 1) Totalmente insatisfecho | 5) Ligeramente satisfecho |
| 2) Muy insatisfecho | 6) Muy satisfecho |
| 3) Parcialmente insatisfecho | 7) Totalmente satisfecho |
| 4) Me es indiferente | |

19.- ¿Ha pensado cambiar de empleo?

- | | | |
|-----------------|---------------|-------------------|
| 1) Nunca | 2) Casi nunca | 3) Ocasionalmente |
| 4) Casi siempre | 5) Siempre | |

20.- ¿Además del trabajo en On Vacation trabaja en otro lugar?

- | | |
|-------|-------|
| 1) Si | 2) No |
|-------|-------|

21.- ¿Cuántos trabajos tiene en total?

- | | | |
|--------|--------|---------------|
| 1) Uno | 2) Dos | 3) Más de dos |
|--------|--------|---------------|

IDENTIFIQUE CARACTERÍSTICAS DE CÓMO SOY como **JEFE**...

Marque en cada una de las siguientes afirmaciones la opción que más describa su comportamiento como jefe considerando su ámbito laboral actual. Elija “*una sola opción de respuesta*” de acuerdo con la siguiente escala:

Nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

22	Muestro capacidad para transmitir una visión del futuro.
23	Oriento las acciones de mi personal hacia la misión organizacional.

24	Motivo al trabajador para que alcance los objetivos programados.
25	Propicio que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.
26	Considero las distintas necesidades laborales del personal.
27	Premio a los empleados bajo mi cargo por alcanzar las metas acordadas.
28	Estoy pendiente de las posibles discrepancias a los planes acordados previamente.
29	Postergo a tomar decisiones.
30	Estoy ausente cuando más se me necesita.
31	Mi liderazgo como jefe(a) logra satisfacción en el equipo de trabajo.
32	Animo al personal a esforzarse para trabajar más y mejor.
33	Soy efectiva(o) en la administración de las actividades del personal a mi cargo.
34	Uso el sentido del humor para suavizar las dificultades.
35	Integro una visión clara del futuro de la organización.
36	Guío las acciones del personal bajo mi cargo hacia la misión de la organización.
37	Motivo a los trabajadores para que alcance las metas acordadas.
38	Estimulo el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.
39	Reconozco en los trabajadores sus distintas necesidades y cualidades personales.
40	Veó que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas
41	Estoy comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con mi personal.
42	Estoy al margen hasta que los problemas se toman críticos, entonces actúo.
43	En momentos de crisis es difícil encontrarme.
44	El equipo de trabajo a mi cargo está satisfecho con los métodos de dirección que empleo.
45	Incremento en el trabajador el sentido de participación activa en el trabajo.
46	Soy efectiva(o) en las decisiones sobre la asignación de tareas de grupo para alcanzar los objetivos del área.
47	Utilizo adecuadamente mi sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal
48	Se transmitir una visión integrada del futuro deseado de la organización.

49	Promuevo las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la organización.
-----------	--

Por cada pregunta marque la opción que mejor refleja su opinión:

Nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

50	Mis colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo.
51	Estimulo la capacidad de análisis de mis colaboradores.
52	Concedo atención personal a mis colaboradores cuando están agobiados.
53	Premio a los trabajadores por el logro de las metas alcanzadas.
54	Me oriento hacia un tipo de supervisión preventiva más que correctiva.
55	Actúo solamente cuando los problemas se toman críticos.
56	En situaciones problemáticas del área de trabajo, es difícil encontrarme.
57	Participó activamente en la satisfacción de mi equipo de trabajo.
58	Estímulo a que se esfuercen más los trabajadores en sus actividades laborales.
59	Se han alcanzado las metas propuestas en los planes de trabajo.
60	Mejoro el clima de trabajo empleando responsablemente mi sentido del humor.
61	Comunico la visión del futuro deseado de la organización.
62	Busco promover la iniciativa de mis colaboradores hacia la misión y visión de la organización.
63	Logro motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperados.
64	Propicio la resolución de problemas en equipo usando estrategias racionales.
65	Atiendo las necesidades particulares de cada uno de mis colaboradores de trabajo.
66	Busco premiar las iniciativas de mis colaboradores que tratan de resolver las problemáticas de trabajo.
67	Propongo mejoras en cuanto a mantenimiento preventivo en el área de trabajo.

68	Estoy al margen del trabajo de mi personal, solo actúo cuando se cometen errores.
69	Dejo que mis colaboradores enfrenten situaciones difíciles de resolver en mi lugar.
70	El personal se siente satisfecho con las decisiones que se han tomado en su área de trabajo.
71	Mis colaboradores se han comprometido en alcanzar las metas organizacionales esforzándose más.
72	El equipo de trabajo ha demostrado ser efectivo.
73	Mi sentido responsable del humor favorece la integración del equipo de trabajo.

Por cada pregunta marque la opción que mejor refleja su opinión:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

74	Perdería mucho si dejo de laborar con la empresa, por lo que tengo un compromiso por continuar trabajando en ella.
75	En este momento ha sido difícil para mí el lograr distintas metas y objetivos laborales.
76	Muestro gran compromiso emocional con la empresa por todas las experiencias laborales satisfactorias en ella.
77	Muestro mucho cansancio al atender diversos asuntos que me piden mis compañeros de trabajo.
78	He demostrado una actitud un tanto indiferente ante los problemas personales de algún compañero de trabajo.
79	Muestro reciprocidad con la empresa donde trabajo por todas las prestaciones que me otorga.
80	He perdido el interés para ser constante en cuanto a alcanzar mis metas personales y laborales.
81	Por mi antigüedad y las prestaciones correspondientes me comprometo a permanecer trabajando activamente en la empresa.

82	Demuestro reciprocidad laboral con la empresa por los beneficios que me otorga.
83	He mostrado una actitud un tanto desobligante ante las distintas peticiones laborales de mis compañeros.
84	Muestro un compromiso afectivo a la empresa por todas las satisfacciones laborales que he alcanzado.
85	Estoy fatigado por atender todo el día directamente a distintas personas en la oficina.
86	En estos momentos el desarrollo en distintos aspectos de mi vida está detenido.
87	Muestro una actitud un tanto d cuando otros compañeros de trabajo han necesitado de mi apoyo.
88	Me comprometo a permanecer en la empresa por todos los años de trabajo y logros personales.
89	Demuestro laboralmente un compromiso moral con la empresa como reciprocidad a sus prestaciones.
90	En el trabajo me he sentido exhausto al atender a mis compañeros de trabajo.
91	Por todas las experiencias laborales satisfactorias en la empresa manifiesto un compromiso emocional hacia ella.
92	He respondido de forma desobligante cuando alguien me ha solicitado una atención personal.
93	Estoy muy cansado para dar una atención a todo tipo de asuntos laborales.
94	Perdería mucho si dejo de laboral con la empresa, por lo que tengo un compromiso por continuar trabajando en ella.
95	Demuestro una reciprocidad laboral correspondiente a las prestaciones y beneficios de mi empresa.
96	Mis compañeros y amigos han notado que últimamente he tenido dificultad para lograr mis metas personales.
97	La inversión en tiempo y esfuerzo en la empresa me compromete a continuar trabajando activamente.
98	Me comprometo emocionalmente con la empresa por las distintas satisfacciones laborales que he tenido.

99	He atendido de forma indiferente o incluso irritable a otras personas que necesitan de mí.
100	Me siento agotado emocionalmente al atender todas las necesidades laborales de mis compañeros de trabajo.
101	Los beneficios y prestaciones laborales me comprometen a trabajar de forma recíproca en la empresa.
102	He tenido una baja realización personal en distintas facetas de mi vida.
103	Mi compromiso de permanecer en la empresa es recíproco por los beneficios de antigüedad y prestaciones que me otorga.
104	Demuestro un compromiso afectivo con la empresa porque me permite cubrir mis necesidades y expectativas laborales.
105	En distintas facetas de la vida he tenido problemas para alcanzar mis objetivos y metas.
106	E3 Compromiso continuo Mi compromiso de permanencia en la empresa responde a toda la experiencia y reconocimiento laboral que he alcanzado.
107	Me he sentido muy fatigado en el trabajo como para atender las distintas necesidades de otros que requieren de mí
108	Mis compañeros de trabajo han notado la indiferencia con la que los trato.
109	La empresa me permite cubrir mis necesidades y expectativas laborales comprometiéndome afectivamente.
110	Muestro agradecimiento por todas las prestaciones y beneficios laborales que me otorga la empresa.

Por cada pregunta marque la opción que mejor refleja su opinión:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

111	Me comprometo a permanecer laboralmente con la empresa por todos los años que he trabajado.
112	Mi empresa me motiva a dar lo mejor por las prestaciones que me brinda.
113	Mi rendimiento y eficiencia personal ha disminuido considerablemente en distintos aspectos de mi vida.
114	Mis compañeros me han dicho que me observan agotado emocionalmente en la atención personal hacia ellos.
115	Mis compañeros observan mi compromiso emocional hacia la empresa por todas las satisfacciones laborales que he tenido.
116	Mis compañeros y amigos han notado que los he tratado de forma indiferente.
117	Los beneficios por antigüedad y prestaciones me comprometen a continuar trabajando activamente en la empresa.
118	Manifiesto mucho cansancio al atender a todas las necesidades de mis compañeros y superiores.
119	He tenido un estancamiento en todo lo relacionado con mis logros y expectativas de desarrollo.
120	Muestro agradecimiento por los beneficios que he obtenido por trabajar en esta empresa.
121	Mi satisfacción en el trabajo me compromete emocionalmente con la empresa.
122	Mis compañeros de trabajo han observado en mí una actitud un tanto desobligante en mi comunicación.

FIN DEL CUESTIONARIO.

¡GRACIAS!

ANEXO B

Correlaciones		E1	E2	E3	E4	E5	E13	E7	E8							E15	E16	E17	E18					
		INFLUENCIA IDEALIZADA (ATRIBUTOS)	INFLUENCIA IDEALIZADA (CONDUCTA)	INSPIRACION MOTIVACIONAL	ESTIMULACION INTELECTUAL	CONSIDERACION INDIVIDUAL	TOLERANCIA PSICOLOGICA	E6 PREMIO CONTINGENTE	ADMINISTRACION POR EXCEPCION ACTIVO	ADMINISTRACION POR EXCEPCION PASIVO	E9 LAISSEZ FAIRE	E10 SATISFACCION	E11 ESFUERZO EXTRA	E12 EFECTIVIDAD	E14 COMPROMISO AFECTIVO	COMPROMISO NORMATIVO	COMPROMISO DE CONTINUIDAD	CANSANCIO EMOCIONAL	DESPERGONALIZACION	E19 BRP	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	DESGASTE PROFESIONAL
E1 INFLUENCIA IDEALIZADA (ATRIBUTOS)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1	,939**	,898**	,905**	,652**	,884**	,813**	,822**	-.216	-.298*	,935**	,914**	,915**	,341**	-.078	,254*	.100	,445**	,074	,937**	,723**	.228	,279*
			.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.097	.021	.000	.000	.000	.008	.555	.050	.447	.000	.575	.000	.000	.079	.031
		60	60	59	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	59	60	60	60
E2 INFLUENCIA IDEALIZADA (CONDUCTA)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,939**	1	,942**	,901**	,748**	,903**	,877**	,857**	-.216	-.239	,933**	,941**	,934**	,394**	.096	.234	.075	,487**	,272*	,964**	,774**	,312*	,367**
		.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.097	.066	.000	.000	.000	.002	.466	.072	.569	.000	.035	.000	.000	.015	.004
		60	60	59	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	59	60	60	60
E3 INSPIRACION MOTIVACIONAL	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,898**	,942**	1	,930**	,806**	,937**	,917**	,902**	-.251	-.362**	,934**	,957**	,950**	,390**	.048	.184	.109	,468**	,321*	,979**	,801**	,273*	,407**
		.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.055	.005	.000	.000	.000	.002	.717	.162	.413	.000	.013	.000	.000	.036	.001
		59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
E4 ESTIMULACION INTELECTUAL	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,905**	,901**	,930**	1	,765**	,904**	,867**	,888**	-.248	-.336**	,913**	,934**	,932**	,340**	-.080	.158	.107	,424**	.188	,961**	,767**	.184	,324*
		.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.056	.009	.000	.000	.000	.008	.544	.228	.415	.001	.150	.000	.000	.160	.012
		60	60	59	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	59	60	60	60
E5 CONSIDERACION INDIVIDUAL	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,652**	,748**	,806**	,765**	1	,723**	,757**	,842**	-.164	-.242	,720**	,700**	,832**	.160	.134	.056	.285*	,446**	,375**	,839**	,736**	.147	,520**
		.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.212	.063	.000	.000	.000	.223	.307	.672	.028	.000	.003	.000	.000	.263	.000
		60	60	59	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	59	60	60	60
E13 TOLERANCIA PSICOLOGICA	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,884**	,903**	,937**	,904**	,723**	1	,848**	,833**	-.281*	-.360**	,899**	,921**	,888**	,381**	-.030	.163	.147	,384**	.196	,949**	,709**	.224	,334**
		.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.030	.005	.000	.000	.000	.003	.820	.213	.263	.002	.134	.000	.000	.086	.009
		60	60	59	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	59	60	60	60
E6 PREMIO CONTINGENTE	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,813**	,877**	,917**	,867**	,757**	,848**	1	,887**	-.234	-.277*	,863**	,880**	,862**	,312*	-.027	.164	.093	,401**	.254	,902**	,843**	.196	,334**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.072	.032	.000	.000	.000	.015	.839	.210	.481	.002	.050	.000	.000	.133	.009
		60	60	59	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	59	60	60	60
E7 ADMINISTRACION POR EXCEPCION ACTIVO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,822**	,857**	,902**	,888**	,842**	,833**	,887**	1	-.349**	-.372**	,830**	,866**	,877**	,260*	.012	.106	.177	,414**	,274*	,916**	,778**	.163	,399**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.006	.003	.000	.000	.000	.045	.930	.419	.177	.001	.034	.000	.000	.212	.002
		60	60	59	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	59	60	60	60
E8 ADMINISTRACION POR EXCEPCION PASIVO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.216	-.216	-.251	-.248	-.164	-.281*	-.234	-.349**	1	,751**	-.148	-.200	-.151	-.365**	-.122	-.025	.216	-.294*	-.216	-.244	,276*	-.216	-.087
		.097	.097	.055	.056	.212	.030	.072	.006		.000	.258	.126	.250	.004	.353	.849	.097	.023	.098	.062	.033	.097	.507
		60	60	59	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	59	60	60	60
E9 LAISSEZ FAIRE	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.298*	-.239	-.362**	-.336**	-.242	-.360**	-.277*	-.372**	,751**	1	-.299*	-.273*	-.283*	-.434**	-.118	.110	.230	-.450**	-.210	-.328*	.097	-.184	-.142
		.021	.066	.005	.009	.063	.005	.032	.003	.000		.020	.035	.028	.001	.367	.402	.077	.000	.108	.011	.459	.160	.280
		60	60	59	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	59	60	60	60
E10 SATISFACCION	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,935**	,933**	,934**	,913**	,720**	,899**	,863**	,830**	-.148	-.299*	1	,945**	,953**	,410**	.043	,259*	.087	,484**	.208	,948**	,792**	,308*	,346**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.258	.020		.000	.000	.001	.743	.045	.507	.000	.110	.000	.000	.016	.007
		60	60	59	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	59	60	60	60
E11 ESFUERZO EXTRA	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,914**	,941**	,957**	,934**	,700**	,921**	,880**	,866**	-.200	-.273*	,945**	1	,944**	,349**	-.046	.190	.051	,399**	.204	,952**	,790**	.216	,287*
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.126	.035	.000		.000	.006	.726	.145	.697	.002	.118	.000	.000	.097	.026
		60	60	59	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	59	60	60	60
E12 EFECTIVIDAD	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,915**	,934**	,950**	,932**	,832**	,888**	,862**	,877**	-.151	-.283*	,953**	,944**	1	,273*	-.017	.192	.146	,459**	.208	,969**	,814**	.196	,370**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.250	.028	.000	.000		.035	.896	.141	.267	.000	.111	.000	.000	.134	.004
		60	60	59	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	59	60	60	60

Correlaciones		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	DESGASTE PROFESIONAL
		INFLUENCIA IDEALIZADA (ATRIBUTOS)	INFLUENCIA IDEALIZADA (CONDUCTA)	INSPIRACION MOTIVACIONAL	ESTIMULACION INTELECTUAL	CONSIDERACION INDIVIDUAL	TOLERANCIA PSICOLOGICA	PREMIO CONTINGENTE	ADMINISTRACION POR EXCEPCION ACTIVO	ADMINISTRACION POR EXCEPCION PASIVO	LAISSEZ FAIRE	SATISFACCION	ESFUERZO EXTRA	EFFECTIVIDAD	COMPROMISO AFECTIVO	COMPROMISO NORMATIVO	COMPROMISO DE CONTINUIDAD	CANSANCIO EMOCIONAL	DESPERSONALIZACION	E19 BRP				
E14 COMPROMISO AFECTIVO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.341 ^{**} 0.00769 60	.394 ^{**} .002 60	.390 ^{**} .002 59	.340 ^{**} .008 60	0.1595 .223 60	.381 ^{**} .003 60	.312 ^{**} .015 60	.260 ^{**} .045 60	-.365 ^{**} .004 60	-.434 ^{**} .001 60	.410 ^{**} .001 60	.349 ^{**} .006 60	.273 ^{**} .035 60	1 .000 60	.654 ^{**} .005 60	.360 ^{**} .005 60	-.162 .217 60	.752 ^{**} .000 60	.621 ^{**} .000 60	.364 ^{**} .005 59	0.0857 .515 60	.850 ^{**} .000 60	.488 ^{**} .000 60
E15 COMPROMISO NORMATIVO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-0.07766 .555 60	0 0.46647 60	0.04822 .717 59	-0.08 .544 60	0.134 .307 60	-0.03 .820 60	-0.0268 .839 60	0.01156 .930 60	-.122 .353 60	-.118 .367 60	0.0433 .743 60	-0.046 .726 60	-0.0173 .896 60	.654 ^{**} .000 60	1.000 .038 60	.269 ^{**} .823 60	-.030 .000 60	.522 ^{**} .000 60	.798 ^{**} .000 59	0.0185 .889 60	-0.0784 .552 60	.800 ^{**} .000 60	.547 ^{**} .000 60
E16 COMPROMISO DE CONTINUIDAD	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.254 ^{**} .050 60	0.23423 .072 60	0 0.16223 59	0.1581 .228 60	0.0558 .672 60	0.163 .213 60	0.16415 .210 60	0.10634 .419 60	-.025 .849 60	0.11 .402 60	.259 ^{**} .045 60	0.1905 .145 60	0.1922 .141 60	.360 ^{**} .005 60	.269 ^{**} .038 60	1.000 .000 60	.609 ^{**} .000 60	0.2524 .052 60	.380 ^{**} .003 60	0.1967 .135 59	0.1254 .340 60	.708 ^{**} .000 60	.636 ^{**} .000 60
Correlaciones		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	DESGASTE PROFESIONAL
		INFLUENCIA IDEALIZADA (ATRIBUTOS)	INFLUENCIA IDEALIZADA (CONDUCTA)	INSPIRACION MOTIVACIONAL	ESTIMULACION INTELECTUAL	CONSIDERACION INDIVIDUAL	TOLERANCIA PSICOLOGICA	PREMIO CONTINGENTE	ADMINISTRACION POR EXCEPCION ACTIVO	ADMINISTRACION POR EXCEPCION PASIVO	LAISSEZ FAIRE	SATISFACCION	ESFUERZO EXTRA	EFFECTIVIDAD	COMPROMISO AFECTIVO	COMPROMISO NORMATIVO	COMPROMISO DE CONTINUIDAD	CANSANCIO EMOCIONAL	DESPERSONALIZACION	E19 BRP				
E17 CANSANCIO EMOCIONAL	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.100 .447 60	.075 .569 60	.109 .413 59	.107 .415 60	.285 ^{**} .028 60	.147 .263 60	.093 .481 60	.177 .177 60	.216 .097 60	.230 .077 60	.087 .507 60	.051 .697 60	.146 .267 60	-.162 .217 60	-.030 .823 60	.609 ^{**} .000 60	1 .752 60	-.042 .163 60	.182 .246 59	.153 .265 ^{**} 60	.265 ^{**} .040 60	.191 .143 60	.660 ^{**} .000 60
E18 DESPERSONALIZACION	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.445 ^{**} .000 60	.487 ^{**} .000 60	.468 ^{**} .000 59	.424 ^{**} .001 60	.446 ^{**} .000 60	.384 ^{**} .002 60	.401 ^{**} .002 60	.414 ^{**} .001 60	-.294 ^{**} .023 60	-.450 ^{**} .000 60	.484 ^{**} .000 60	.399 ^{**} .002 60	.459 ^{**} .000 60	.752 ^{**} .000 60	.522 ^{**} .000 60	.252 .052 60	-.042 .752 60	1 .000 60	.561 ^{**} .000 60	.476 ^{**} .000 59	.253 .052 60	.643 ^{**} .000 60	.638 ^{**} .000 60
E19 BRP	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.074 .575 60	.272 ^{**} .035 60	.321 ^{**} .013 59	.188 .150 60	.375 ^{**} .003 60	.196 .134 60	.254 .050 60	.274 ^{**} .034 60	-.216 .098 60	-.210 .108 60	.208 .110 60	.204 .118 60	.208 .111 60	.621 ^{**} .000 60	.798 ^{**} .000 60	.380 ^{**} .003 60	.182 .163 60	.561 ^{**} .000 60	1 .048 59	.259 ^{**} .048 59	.149 .255 60	.755 ^{**} .000 60	.777 ^{**} .000 60
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.937 ^{**} .000 59	.964 ^{**} .000 59	.979 ^{**} .000 59	.961 ^{**} .000 59	.839 ^{**} .000 59	.949 ^{**} .000 59	.902 ^{**} .000 59	.916 ^{**} .000 59	-.244 .062 59	-.328 ^{**} .011 59	.948 ^{**} .000 59	.952 ^{**} .000 59	.969 ^{**} .000 59	.364 ^{**} .005 59	.019 .889 59	.197 .135 59	.153 .246 59	.476 ^{**} .000 59	.259 ^{**} .048 59	1 .000 59	.805 ^{**} .052 59	.255 .001 59	.410 ^{**} .000 59
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.723 ^{**} .000 60	.774 ^{**} .000 60	.801 ^{**} .000 59	.767 ^{**} .000 60	.736 ^{**} .000 60	.709 ^{**} .000 60	.843 ^{**} .000 60	.778 ^{**} .000 60	.276 ^{**} .033 60	.097 .459 60	.792 ^{**} .000 60	.790 ^{**} .000 60	.814 ^{**} .000 60	.086 .515 60	-.078 .552 60	.125 .340 60	.265 ^{**} .040 60	.253 .052 60	.149 .255 60	.805 ^{**} .000 59	1 .642 60	.061 .000 60	.330 ^{**} .010 60
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.228 .079 60	.312 ^{**} .015 60	.273 ^{**} .036 59	.184 .160 60	.147 .263 60	.224 .086 60	.196 .133 60	.163 .212 60	-.216 .097 60	-.184 .160 60	.308 ^{**} .016 60	.216 .097 60	.196 .134 60	.850 ^{**} .000 60	.800 ^{**} .000 60	.708 ^{**} .000 60	.191 .143 60	.643 ^{**} .000 60	.755 ^{**} .000 60	.255 .052 59	.061 .642 60	1 .000 60	.711 ^{**} .000 60
DESGASTE PROFESIONAL	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.279 ^{**} .031 60	.367 ^{**} .004 60	.407 ^{**} .001 59	.324 ^{**} .012 60	.520 ^{**} .000 60	.334 ^{**} .009 60	.334 ^{**} .009 60	.399 ^{**} .002 60	-.087 .507 60	-.142 .280 60	.346 ^{**} .007 60	.287 ^{**} .026 60	.370 ^{**} .004 60	.488 ^{**} .000 60	.547 ^{**} .000 60	.636 ^{**} .000 60	.660 ^{**} .000 60	.638 ^{**} .000 60	.777 ^{**} .000 60	.410 ^{**} .001 59	.330 ^{**} .010 60	.711 ^{**} .000 60	1 .000 60

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).